



**IKOM Working Paper**

**No. 1/2020**

**Volker M. Banholzer**

## **Künstliche Intelligenz als Treiber der Veränderung in der Unternehmenskommunikation 4.0?**

KI-Anwendungen als Lösung für Probleme der Kontingenz und Komplexität.

## **IKOM Working Paper**

Forschungsschwerpunkt Innovationskommunikation  
Technische Hochschule Nürnberg

[www.th-nuernberg.de/innovationskommunikation](http://www.th-nuernberg.de/innovationskommunikation)

**Herausgeber: Prof. Volker M. Banholzer**

Technische Hochschule Nürnberg  
Studiengang Technikjournalismus/Technik-PR  
Postfach  
90121 Nürnberg

Für die Inhalte der in dieser Reihe erscheinenden Schriften sind die Verfasserinnen und Verfasser selbst verantwortlich.

**ISSN 2701-1712**

Volker M. Banholzer

## **Künstliche Intelligenz als Treiber der Veränderung in der Unternehmenskommunikation 4.0?**

KI-Anwendungen als Lösung für Probleme der Kontingenz und Komplexität.

### **Cite as:**

Banholzer, Volker M. (2020). Künstliche Intelligenz als Treiber der Veränderung in der Unternehmenskommunikation 4.0? KI-Anwendungen als Lösung für Probleme der Kontingenz und Komplexität. IKOM WP 1/2020. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg Georg-Simon-Ohm.

ISSN 2701-1712

### **Creative Commons Attribution4.0 (BY).**

**Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.**

**(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode> )**

**Die Bedingungen der Creative Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.**

## Inhalt

- 1 Künstliche Intelligenz als Hilfe zur Komplexitätsbewältigung
  - 1.1 Intelligente Systeme
  - 1.2 Künstliche Intelligenz, Digitalisierung, Automatisierung
    - 1.2.1 „KI-Lösung“ als Operationalisierung des leeren Signifikanten „Künstliche Intelligenz“
    - 1.2.2 KI-Lösungen im Journalismus – populäre Debatten um algorithmisch generierte Inhalte
  - 1.3 Unternehmenskommunikation als Untersuchungsfeld
- 2 Fragestellung und Hypothesen
- 3 Wandel der Unternehmenskommunikation
  - 3.1 Rollen in der Strategischen Unternehmenskommunikation
  - 3.2 Veränderte Rahmenbedingungen: Wettbewerb um Chancen und Aufmerksamkeit
    - 3.2.1 Herausforderung Ambidextrie: Exploitation und Exploration
    - 3.2.2 Sicherung von Handlungsspielräumen auf sozial konstruierten Märkten
  - 3.3 KI-Lösungen als Reaktion auf hyperkompetitive Märkte – Zusammenfassung
- 4 KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation – Pilotanwendungen, Tools und Akzeptanz
  - 4.1 Pilotanwendungen von KI-Lösungen – Bosch, Microsoft Deutschland, Siemens
  - 4.2 KI-Lösungen als Tools in der Unternehmenskommunikation
    - 4.2.1 Data Analytics und Big Data Management als Grundlage
    - 4.2.2 Corporate Listening und skopische Medien – der Blick hinter den Spiegel?
    - 4.2.3 Newsroom als strukturelle und technische Antwort – Information Hub und Command Center
    - 4.2.4 Stakeholdersegmentierung und Personalisierung von Botschaften in Echtzeit
    - 4.2.5 Chatbots und Automatisierte Content Produktion
  - 4.3 KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation – Akzeptanz und Hindernisse
    - 4.3.1 Einschätzungen zu Trends in der PR
    - 4.3.2 B2B Branchen ohne Sonderrolle
  - 4.4 Akzeptanz und Hindernisse – Zusammenfassung
- 5 Einordnung: KI-Lösungen und die Wirkungen auf Rollen – Unternehmenskommunikation 4.0
  - 5.1 Organisationale Perspektive: Unternehmenskommunikation als Business Partner
  - 5.2 Unternehmensumwelt als Möglichkeitsraum und der Wettbewerb um Chancenanteile
  - 5.3 PR Agenturen als Dienstleister der Unternehmenskommunikation und KI-Lösungen
  - 5.4 Zusammenfassung: Neue Rollen in der Unternehmenskommunikation 4.0 durch KI- Lösungen?
- 6 KI-Lösungen und die Rolle der Unternehmenskommunikation – Einordnung und Ausblick
  - 6.1 Ergebnisse
  - 6.2 Forschungsbedarf

## Literatur

Künstliche Intelligenz (KI) wird oft als Basisinnovation diskutiert, die Wirtschaft und Gesellschaft radikal verändern wird. Konsequenterweise werden sich auch Berufsbilder und Tätigkeitsbeschreibungen transformieren, was auch auf Unternehmenskommunikation zutreffen wird. Allerdings: Technologieentwicklung und Digitalisierung haben seit Jahren auch vor der Einführung von KI die Aufgaben von Unternehmenskommunikation verändert.<sup>1</sup> Kommunikation wird mobiler und kurzzyklischer (Staab 2019), was sowohl mit der fragmentalen Differenzierung und Netzwerkstrukturen (Passoth/Rammert 2016) als auch mit intensiviertem Wettbewerb durch die Globalisierung zu tun hat (Eckert 2016). Aus Sicht der Informationsökonomie (Stiglitz 2017) verschärft dies die strukturelle, asymmetrische Informationsverteilung unter Markakteuren. Information wird zu einem un-knappen Gut (vgl. Staab 2019), Marken werden zu Sendern und auch Rezipienten verändern ihre Rezeptionsgewohnheiten. Diese Entwicklungen stellen die interne und externe Unternehmenskommunikation vor neue Aufgaben und Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund erscheint KI als Werkzeug zur Lösung dieses Problems. Es fehlt derzeit ein Bewusstsein, welche Herausforderung die digitale Transformation für die Unternehmenskommunikation darstellt und konsequenterweise fehlen auch die Vorstellungen davon, wie KI helfen kann, diese zu bewältigen, was auch die explorative Erhebung „KI in der Unternehmenskommunikation“ der Technischen Hochschule Nürnberg<sup>2</sup> illustriert. Der Beitrag verfolgt das Ziel, die Veränderung im Unternehmensumfeld aufzuzeigen, daraus Anforderungen an Unternehmenskommunikation abzuleiten und Einsatzmöglichkeiten von KI-Lösungen zu bewerten. Dazu werden im Folgenden Ansätze aus (Technik-)Soziologie, Informationsökonomie und Betriebswirtschaft sowie Kommunikationswissenschaft genutzt.

## 1 Künstliche Intelligenz als Hilfe zur Komplexitätsbewältigung

Was ist „Künstliche Intelligenz“? Die häufige, ja mittlerweile fast inflationäre Verwendung des Begriffs lässt auf eine wirkungsvolle Technologie schließen, die wiederum gravierende Veränderungen in Berufen und Auswirkungen auf Beschäftigungssituationen haben wird. Welchen Einfluss hat KI auf die Berufe und die Stellensituation in den Kommunikationsabteilungen der Unternehmen? Angesichts der dystopischen Schilderungen von Computerisierung, Roboterisierung, Digitalisierung und Automatisierung verheißt das Thema KI wiederum nichts Gutes für den Diskurs um Berufe und Transformation in der Unternehmenskommunikation. Allerdings ist die Diskussion derzeit eher unaufgeregt. Auch „4.0“ als Chiffre für Digitalisierungsprozesse und Weiterentwicklung wird derzeit kaum verwendet. In der folgenden Abhandlung soll gezeigt werden, dass sich Unternehmenskommunikation in ihren Rollen und Funktionen verändert, das aber nicht wegen des Einsatzes von „Künstlicher Intelligenz“, sondern aufgrund anderer, bereits länger andauernder Transformationen, die aber KI zwangsläufig als Hilfsmittel zur Problemlösung erfordern. Die Fragen oder auch die Befürchtungen, die sich mit Blick auf den Einsatz von KI ergeben müssen – wie zu argumentieren sein wird – weg von Euphorie und Dystopie, sondern hin zu einem Pragmatismus entwickelt werden, der Potentiale und Grenzen beschreiben kann. Allerdings nicht ohne auf relevante Handlungs- und Forschungsbedarfe hinzuweisen.

---

<sup>1</sup> Diese Abhandlung ist im Rahmen des Forschungsschwerpunkts Innovationskommunikation der Technischen Hochschule Nürnberg entstanden. [www.th-nuernberg.de/innovationskommunikation](http://www.th-nuernberg.de/innovationskommunikation). Ich danke Michael Siebert und Malte Burdekat für die Diskussion, die kritische Begleitung und konstruktiven Anregungen.

<sup>2</sup> Die explorative Erhebung entstand im Rahmen der Lehrveranstaltung „Wissenschaftliches Projekt: KI in der Unternehmenskommunikation“ im Wintersemester 2019/2020 im Studiengang Technikjournalismus/Technik-PR. In diese Abhandlung sind vor allem Ergebnisse der Arbeiten der Studierenden Tina Anlauf, Elen Brauer-Martynov, Seden Kantarci, Elena Pruchniewski, Pascal Schöpf, Maria Schwarz und Jan Sieber eingeflossen, zudem haben mitgewirkt Robert Conrad, Gerrit Grella und Tim Hofmann. Mein Dank gilt allen, ihren Ideen und ihrem Einsatz bei der Erhebung und Diskussion der Daten. Im Folgenden wird dieses Projekt zitiert als *KIUK 2020*.

## 1.1 Intelligente Systeme

„Kaum ein Feld der Technologie ist so unterschätzt und überschätzt wie Künstliche Intelligenz.“ So bilanziert zumindest der Kolumnist des *Spiegel* Sascha Lobo (2017) die Entwicklung noch vor Kurzem. Demgegenüber sehen Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee (2017) Künstliche Intelligenz (KI) uneingeschränkt als die wichtigste Basistechnologie des aktuellen Zeitalters an. Clarissa Haller (2019), Kommunikationschefin des Technologiekonzerns Siemens AG, greift optimistisch die allgemeinen Versprechungen von Digitalisierung und Automatisierung auf und prognostiziert: „Künstliche Intelligenz nimmt uns einfache, standardisierbare Arbeiten ab – und lässt uns damit mehr Raum für Kreativität und die wirklich wichtigen Aufgaben“. Auch für Aspland (2017: 21) steht fest, dass die Automatisierung „will empower communicators with more time, information and capability“. Dabei ist die Definition dieser Basistechnologie und die Etikettierung als Automatisierung oder KI hinreichend vage. Valin (2018: 5) bemerkt, dass nicht alles an Technik, das in der PR und Unternehmenskommunikation eingesetzt werde, auch KI sei. Gentsch (2018) verwendet den Begriff „Künstliche Intelligenz“ synonym für Phänomene der digitalen Transformation und Anwendungen von Data Analytics über Big Data Management bis hin zu Chat-Bots in der Marketingkommunikation. Lalić et al. (2020) stellen in ihrer Analyse von Tools in der Unternehmenskommunikation internationaler Konzerne KI neben andere neue Technologien wie VR (Virtual Reality), AR (Augmented Reality) oder Chatbots. Schwab (2018: 190) konstatiert, dass sich KI im Zeitverlauf verändere und unterstreicht den aktuellen Fokus auf maschinelles Lernen, also Softwareansätze, die von linearen Regressionsmodellen bis zu Entscheidungsbäumen, künstlichen neuronalen Netzen und evolutionären Algorithmen reichen. Der kurze Überblick zeigt die Heterogenität der Betrachtungsweisen und stützt damit die Herangehensweise, „Künstliche Intelligenz“ zwar als Teilgebiet der Informatik mit einhergehenden an der Informatik orientierten Eingrenzungen und Beschreibungen zu analysieren, aber in der diskursiven Verwendung analog dem Begriff „Industrie 4.0“ auch den Begriff „Künstliche Intelligenz“ als leeren Signifikanten<sup>3</sup> aufzufassen (vgl. Banholzer 2020 i.E.). Der Blick auf die wachsende (Ratgeber)Literatur zeigt, dass auch ohne exakte Definition „KI“ als Artefakt verstanden wird und dementsprechend auch Wirkungen erzielt. So zeigen Weber/Seeberger (2020) in der Beschreibung von KI-Projekten in der Industrie, welche Bandbreite algorithmische Anwendungen oder Machine- und Deep-Learning-Applikationen in der Produktion haben und gleichzeitig unter den Begriff „Künstliche Intelligenz“ subsumiert werden. Allgemein wird im Diskurs über KI stets der Bezug zu menschlicher Intelligenz hergestellt – für die es allerdings ebenso keine exakte Definition gibt.<sup>4</sup> In Anlehnung an Mainzer (2016) soll KI hier nicht nur mit Bezug auf menschliche Intelligenz verstanden, sondern mit Blick auf eine selbstständige Problemlösungskompetenz gefasst werden.

„Ein System heißt intelligent, wenn es selbstständig und effizient Probleme lösen kann. Der Grad der Intelligenz hängt vom Grad der Selbstständigkeit, dem Grad der Komplexität des Problems und dem Grad der Effizienz des Problemlösungsverfahrens ab.“ (Arbeitsdefinition von Mainzer 2016: 3)

Diese Arbeitsdefinition intelligenter Systeme deckt diejenige Forschung ab, unter der Informatik und Technik als „Künstliche Intelligenz“ seit mehreren Jahren erfolgreich intelligente Systeme entwickeln. Mainzer (2016: 3) räumt ein, dass intelligente technische Systeme, auch mit hohen Graden an selbstständiger und effizienter Problemlösung letztlich von Menschen angestoßen und programmiert wurden. KI-Anwendungen und KI-Lösungen haben aber Wirkungen auf Menschen.

---

<sup>3</sup> Als leere Signifikanten werden Begriffe bezeichnet, die bedeutungslos sind. Dementsprechend können sie von unterschiedlichen Akteuren interessengeleitet mit jeweils eigenen Bedeutungen gefüllt werden. Dies muss allerdings innerhalb eines gewissen anschlussfähigen Rahmens erfolgen und kann nicht völlig willkürlich geschehen.

<sup>4</sup> Nassehi (2019: 236) weist darauf hin, dass auch in klassischen Technologiekonzepten der Vergleich zu menschlichen Fähigkeiten üblich ist.

## 1.2 Künstliche Intelligenz, Digitalisierung, Automatisierung

KI-Anwendungen sind in Informatik, Industrie oder im Konsumbereich mittlerweile etabliert. Dass immer mehr Systemprozesse in allen Teilsystemen der Gesellschaft auf „Selektionsleistungen von KI-Systemen zurückgreifen“ ist ein Hinweis auf die Komplexität der sozialen Welt (Nassehi 2019: 257), in der sich auch Unternehmen bewegen. Komplexität bezeichnet den Umstand, dass sich durch Digitalisierung und Globalisierungsphänomene eine Vielzahl neuer Akteure etabliert hat, dass Daten und Informationen in nie gekanntem Ausmaß zur Verfügung stehen und zudem die Dynamik von Issues-Zyklen in besonderem Maße zugenommen hat (vgl. Oßwald/Raaz 2018: 174).

### 1.2.1 „KI-Lösung“ als Operationalisierung des leeren Signifikanten „Künstliche Intelligenz“

Oliver Jung, Vorstandsvorsitzender der Festo AG, bezeichnet KI als Enabler-Technologie, die der Esslinger Automatisierungskonzern in seine Industrie 4.0-Lösungen implementieren will.<sup>5</sup> Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee (2017) bezeichnen Künstliche Intelligenz als die wichtigste Basistechnologie unseres Zeitalters und analysieren KI als Technologieimpuls für Wirtschaftszyklen im Sinne der Innovations- und Wachstumszyklen von Kondratieff.<sup>6</sup> In politikwissenschaftlicher Perspektive gehen Frank Marcinkowski und Christopher Starke (2019) von künstlicher Intelligenz als einer kognitiven Leistungsfähigkeit im mathematischen, sprachlichen und räumlichen Denken, mit Blick auf die Merkfähigkeit und als Auffassungsgabe aus. DFKI und Bitkom (2017: 14) definieren Künstliche Intelligenz als „Eigenschaft eines IT-Systems, ‚menschenähnliche‘, intelligente Verhaltensweisen zu zeigen“ (ebd.; Hervorh. i. Orig.), aber merken an, dass zahlreiche derzeit als KI beworbene Technologien gar nicht im engeren Sinne KI-Methoden einsetzen würden und verweisen auf die Diktierfunktion und Sprachsteuerung aktueller Smartphones. Diese sei „zwar sehr hilfreich, bedeutet aber noch lange kein wirkliches Sprachverstehen“ (ebd.). Retresco, ein Anbieter von Lösungen zur Textautomatisierung, verweist im firmeneigenen KI-Lexikon<sup>7</sup> auf eine Arbeitsdefinition, wonach Künstliche Intelligenz „die Automatisierung und/oder die Simulation kognitiver Fähigkeiten (sei), worunter u. a. die visuelle Wahrnehmung, Spracherkennung und -generierung, Schlussfolgern, Entscheidungsfindung und Handeln sowie im Allgemeinen auch die Anpassungsfähigkeit an wechselnde Umgebungen gehören“. Das BMWi (2019: 3) bezieht sich in seiner Analyse wirtschaftswissenschaftlicher Literatur bei der Definition von KI auf eine Formulierung von 1995 und bezeichnet „KI-Technologien (...) als Methoden und Verfahren (...), die es technischen Systemen ermöglichen, ihre Umwelt wahrzunehmen, das Wahrgenommene zu verarbeiten und selbständig Probleme zu lösen, Entscheidungen zu treffen, zu handeln und aus den Konsequenzen dieser Entscheidungen und Handlungen zu lernen.“<sup>8</sup>

Einig sind sich diese unterschiedlichen Definitionsversuche darin, dass es sich bei Künstlicher Intelligenz um ein Teilgebiet der Informatik handelt, das sich mit der Erforschung und Entwicklung sogenannter „intelligenter Agenten“ befasst, die in der Lage sind, selbstständig Probleme zu lösen (vgl.

---

<sup>5</sup> Oliver Jung am 10.01.2020 im Interview mit den VDI-nachrichten. <https://www.vdi-nachrichten.com/technik/festo-chef-jung-setzt-auf-ki/> (aufgerufen 11.04.2020)

<sup>6</sup> Die nach Nikolai D. Kondratieff benannten Zyklen und Konjunkturen sind kein rein ökonomisches Phänomen. Basisinnovationen lösen jeweils eine Phase des Wachstums aus, die einen Reorganisationsprozess der gesamten Gesellschaft nach sich zieht. Basisinnovationen haben eine tiefgreifende Wirkung auf unternehmerischen Erfolg und Arbeitsplätze und setzen Modernisierungsimpulse und initiieren langandauernde Strukturwandelprozesse für die gesamte Wirtschaft (vgl. Maitz/Granig 2011: 97).

<sup>7</sup> Vgl. <https://www.retresco.de/lexikon/kuenstliche-intelligenz/#was-ist-k%C3%BCnstliche-intelligenz>

<sup>8</sup> Deutlich wird in der Auswertung der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur, dass eine Mehrheit vor negativen Auswirkungen auf die Einkommens- und Vermögensverteilung sowie den Wettbewerb warnt. Potenzielle negative Auswirkungen sollten durch wirtschaftspolitische Maßnahmen frühzeitig entschärft werden, ohne jedoch dabei die Entwicklung Künstlicher Intelligenz und darauf basierender Anwendungen zu behindern.

Buxmann/Schmidt 2019: 6). Dabei wird zwischen einer starken und schwachen Künstlichen Intelligenz unterschieden. Lösungen, die derzeit technisch machbar und in aktuellen Softwarelösungen implementiert sind, werden als schwache Künstliche Intelligenz bezeichnet. Es geht hierbei nicht darum, menschliche Denkprozesse, Abwägungen und Kreativität zu imitieren, sondern darum, gezielt Algorithmen für abgegrenzte Problemstellungen zu entwickeln. Unter einer starken Künstlichen Intelligenz werden Ansätze verstanden, die versuchen, den Menschen bzw. die Vorgänge im menschlichen Gehirn abzubilden und zu imitieren (ebd.). Die Fraunhofer-Gesellschaft (2017) versteht unter starker KI solche Maschinen, die generalisierende Intelligenz- und Transferleistungen erbringen können und somit nicht nur auf sehr begrenzte, vordefinierte Aufgabenfelder beschränkt sind. Dabei ist Lernfähigkeit eine wesentliche Anforderung nicht nur an die starke, sondern auch an schwache Künstliche Intelligenz (vgl. Buxmann/Schmidt 2019: 7).

Die allgemeine Basis der Anwendungen von KI ist die Mustersuche in Datenmengen ohne evidente, oder einfach berechenbare, Zusammenhänge in der Datengrundlage. Diese Daten können über Datenbanken zur Verfügung stehen, von Produktionsmaschinen generiert sein oder bei der Nutzung von Plattformen wie Facebook entstehen. Diese beschriebene Anwendung fällt unter Machine Learning, was aber oftmals synonym zu KI verwendet wird. Machine-Learning-Applikationen sind die derzeit häufigsten Anwendungen von KI-Lösungen. In einer Anwendung wie Machine Learning lernt ein IT-System, Muster in vorhandenen Datensätzen zu erkennen, diese zu verarbeiten und daraus zu lernen. Initial für die ersten Auswertungen ist eine „Vorerfahrung“, die über vorgegebene Datensätze zur Verfügung steht. Ein grundlegendes Problem bei allen Lernalgorithmen ist, dass nicht klar ist, was aus den Daten gelernt wird. Es gibt nur rudimentäre Möglichkeiten herauszufinden, wie ein System zu seinen Ableitungen kommt. Mit Blick auf den Kontext dieser Abhandlung zur Unternehmenskommunikation ist allerdings mit Nassehi (2019: 260) zu konstatieren, dass KI im Sinne eines sinnverarbeitenden Systems als nicht intelligent bezeichnet werden muss. Eine handlungsfähige Maschine arbeitet nur das ab, wofür sie von Menschen programmiert<sup>9</sup> wurde (vgl. Mainzer 2016: 3). Eine Maschine „ist allenfalls intelligent in dem Sinne, dass sie eine so hohe Komplexität von Rekombinationsmöglichkeiten von Daten verarbeiten kann, dass sie als Black Box immer unsichtbarer wird“ (Nassehi 2019: 260).

Im Zusammenhang dieser Abhandlung soll deshalb nicht exakt zwischen starker und schwacher KI unterschieden oder in einer Differenzierung von Machine-Learning- oder Deep-Learning-Applikationen argumentiert werden. Im Folgenden wird von „KI-Lösungen“ gesprochen, um die unterschiedlichen – in den oben beschriebenen Ungenauigkeiten gefangenen – Begriffsverwendungen zu umfassen und in diesem Kontext operationalisieren zu können. Bei der Beschreibung von Technologien – wie hier Künstliche Intelligenz – muss die Technik als Lösung für ein Problem analysiert werden (Nassehi 2019: 17). KI kann als Teil der Digitalisierung nur so erfolgreich – im Diskurs und in der Anwendung – sein, weil sie anschlussfähig an ein wahrgenommenes Problem ist, d. h. an Erwartungsstruktur und Verarbeitungskapazität einer Gesellschaft anknüpfen kann (Nassehi 2019: 16).

Als „KI-Lösungen“ werden hier Anwendungen von Algorithmen bezeichnet, die aufgrund der Komplexität der jeweiligen Systemumwelt eingesetzt werden, um mithilfe höherer Rechenleistung Datenverarbeitung zu beschleunigen, Muster und Korrelationen erkennen und damit schnell Daten und Verweise als Beurteilungs- oder Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stellen zu können. Dabei wird nicht nach schwacher oder starker KI bzw. nach Machine-Learning oder Deep-Learning differenziert, sondern „Künstliche Intelligenz“ als leerer Signifikant aufgefasst, der mit Blick auf spezielle Problemstellungen konnotiert und gefüllt wird.

---

<sup>9</sup> Das widerspricht auch der für die Unternehmenskommunikation herangezogene Definition von KI wie sie Stieglitz/Wiencierz (2020: 14) zitieren: „Künstliche Intelligenz kann definiert werden als die Fähigkeit eines Systems, externe Daten korrekt zu interpretieren, aus diesen Daten zu lernen (...)“ (Hervorh. von mir).



### 1.2.2 KI-Lösungen im Journalismus – populäre Debatten um algorithmisch generierte Inhalte

Algorithmen, Digitalisierung und auch KI prägen den öffentlichen Diskurs und sind somit auch Thema in der Kommunikationswissenschaft. Auch die Journalistik setzt sich mit der Digitalisierung redaktioneller Arbeit und deren Konsequenzen für Öffentlichkeiten, Ethik und Berufsrollen auseinander (vgl. Loosen/Scholl 2016; Neuberger 2018; Neuberger et al. 2019). Aus der Art und Weise, wie KI-Lösungen in Medien eingesetzt werden, kann ein Hintergrund für die Einordnung von KI-Lösungen in der Kommunikation von Unternehmen abgeleitet werden. Gleichzeitig hat der Einsatz von KI-Lösungen in Medien, als Stakeholder-Gruppe eines Unternehmens, natürlich Auswirkungen auf die Ansätze von Unternehmenskommunikation, eben diese Stakeholder erreichen zu können.

KI-Lösungen sind schon in die Redaktionen eingezogen und „newsrooms are already filled with AI tools affording actionabilities and performing them autonomously: spam filters, word processors and search functions“ (Sirén-Heikel et al. 2019: 61). Unter den Stichworten „Roboterjournalismus“ (Reichelt 2017; Weber 2019) oder „Journalismus der Dinge“ bzw. „Journalismus 4.0“ (Vicari 2019) werden zudem aus einer Metaebene KI-Anwendungen oder Big Data-Auswertungen im redaktionellen Umfeld diskutiert. Dabei scheint vor allem die Etikettierung „Roboterjournalismus“ eine emotionale Komponente zu beinhalten, hinter der Haarkötter (2017: 24) „eine Art kopernikanische Kränkung des Menschen“ vermutet, dem nach dem Verlust des Platzes im Mittelpunkt des Universums jetzt auch noch die Eroberung der vermeintlich urmenschlichsten Fähigkeit, der geistigen Sinnproduktion und gesellschaftlicher Selbstbeobachtung in Form journalistischen Textens durch Computer drohe. Jenseits der Invasion der Roboterjournalisten wird das Thema Digitalisierung eher pragmatisch diskutiert und mit Blick auf Recherche, Vereinfachung von Routinen oder Bedienen unterschiedlicher Ausspielkanäle eher begrüßt.

KI als Tool für Journalismus und Redaktionen wird derzeit vor allem im englischsprachigen Kontext diskutiert. Allerdings sind die bisherigen Fortschritte der KI-Forschung eher an den Medienunternehmen vorbeigegangen und demzufolge auch die Anwendungen eher von geringem Umfang, so die Bilanz von Lindén/Tuulonen (2019: 44) in der WAAN-IFRA-Studie. Die LSE (London School of Economics) analysiert in einer eigenen Studie explizit das Verhältnis von KI und Journalismus (vgl. Beckett 2019). Das Reuters Institute der Universität Oxford integriert diese Technologie in die allgemeine Betrachtung des Trends der Digitalisierung im Journalismus (vgl. Newman 2020). Für Beckett (2019) kulminiert die Versprechung des Einsatzes von KI im Journalismus in der Hoffnung, dass Journalisten mit Algorithmen ihre persönlichen Qualifikationen in einer erneuerten und effizienten Weise nutzen können. KI könne Newsrooms von der traditionellen linearen Produktionsweise zu einem Zustand von Netzwerkkommunikation und Information-Hubs transformieren. Die in der Erhebung der LSE untersuchten Newsrooms bezeichnet Beckett (2019: 6) als führend im Einsatz von KI. Diese würden KI-Lösungen derzeit aber noch nicht als Kraft der Transformation beschreiben, sondern KI würde als Ergänzung eingesetzt und eher katalytisch wirken. In der Studie gab über die Hälfte der befragten Redaktionen an, KI-Lösungen zur Recherche und zum Auffinden von Themen einzusetzen (ebd.). Das entspricht Ansätzen wie dem Listening-Center der Rheinischen Post, die so das Social-Media-Monitoring für die redaktionelle Arbeit und das Audience-Engagement nutzen (vgl. Banholzer 2019a). Zudem werden KI-Lösungen für die Nachrichtenproduktion, aber auch für die Nachrichtendistribution eingesetzt (Beckett 2019: 6). Das bestätigen die Erhebungen von Newman (2020: 22), der allerdings einen deutlichen Schwerpunkt bei Distribution und Zielgruppenoptimierung herausstellt. Das Generieren von Aufmerksamkeit, bessere Zielgruppenansprache sowie die Optimierung von Bezahlmodellen im Onlinejournalismus steht hier bei der Nennung an den vorderen Stellen (ebd.). Mit Blick auf die kurzfristigen Entwicklungen sehen nach der Erhebung des Reuters Instituts nur rund zwölf Prozent der befragten Redaktionen die Notwendigkeit, in automatisierte Textgenerierung (Roboterjournalismus) zu investieren (ebd.). Beckett (2019: 7) sieht vor allem drei Motivationsgründe, warum Redaktionen in KI-Lösungen investieren wollen:

- die Arbeit der Journalistinnen und Journalisten soll effizienter werden (68 %),
- der ausgespielte Inhalt soll für die Rezipienten an Relevanz gewinnen (45 %) und
- das Geschäftsmodell soll für das jeweilige Medienhaus an Effizienz gewinnen (18 %).

Interessanterweise ist die Debatte um die Einführung von KI-Lösungen in Redaktionen weniger mit der Angst um Arbeitsplätze, d. h. mit der Prognose von Stellenabbau, konnotiert als dies in den Diskussionen um „Industrie 4.0“ und die Digitalisierung der Produktion der Fall war (vgl. Banholzer 2016). Das Szenario der „mensenleeren Fabrik“ und der Gegenentwurf der „menschenzentrierten Produktion“ mit den „Menschen als Dirigenten der Wertschöpfungskette“ findet keine Entsprechung im Diskurs um KI-Lösungen in der Redaktion.<sup>10</sup> Vielmehr erwarten die Medienhäuser einen steigenden Bedarf an Weiterbildung, weil sich Aufgabenfelder wandeln werden. Rationalisierungseffekte bleiben nach Einschätzung der in der LSE-Studie befragten Redaktionen ebenso gering, wie auf der anderen Seite positive Stelleneffekte zu verzeichnen sein werden (vgl. Beckett 2019: 7). Das mag daran liegen, dass die Bedrohung von Arbeitsplätzen eher dem Rückgang des Werbe- und Anzeigengeschäfts bzw. den Veränderungen der Medienkonsumgewohnheiten angelastet wird.

KI-Lösungen sind noch nicht umfangreich in den Branchen etabliert, obwohl das Erfordernis breite Zustimmung erfährt, um Wettbewerbsnachteile zu vermeiden. Hinderungsgründe für die Einführung sehen fast alle Befragten in den knappen Finanzressourcen, der fehlenden Akzeptanz und der mangelhaften Qualifikation der Belegschaft, was auch die explorativen Erhebungen in Skandinavien bestätigen (vgl. Sirén-Heikel et al. 2019: 60). Die LSE-Erhebung weist 27 Prozent aus, die finanzielle Gründe als Hindernis sehen, die fehlende Qualifikation der Mitarbeiter benennen 24 Prozent. Ebenso 24 Prozent führen kulturelle Widerstände gegen KI-Lösungen an, was einerseits durch Widerstand gegen neue Technologien bedingt sei, aber auch bei Teilen der Mitarbeiter durch die Angst vor Jobverlust durch fehlende eigene Qualifikation (Beckett 2019: 7). Diese hier angeführten Hindernisse sind für die Betrachtung von KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation als Vergleich interessant. Festzustellen ist, dass Medienhäuser mit KI-Lösungen auch in der redaktionellen Arbeit (Monitoring, Recherche, Produktion, Distribution) experimentieren, was für Unternehmen in zweierlei Hinsicht relevant ist. Einerseits sind Unternehmen zunehmend als „Sender“ tätig. Im Versuch, ihre Stakeholder direkt zu adressieren stehen sie im Wettbewerb mit den Medienhäusern und Plattformen um die Aufmerksamkeit der Rezipienten. Wenn Journalismus und Medien aber weiterhin ein wichtiger Multiplikator für Unternehmensbotschaften und deren Positionierung im öffentlichen Raum bleiben, dann müssen sich Unternehmen auf die Veränderungen in der Recherche und Aufmerksamkeitsstruktur in den Redaktionen einstellen. KI-Lösungen werden hier die Arbeit verändern, was wiederum bei Unternehmen eine Umstellung erfordert. Newman (2020: 22 f.) führt Beispiele von Redaktionen der BBC oder im Unternehmensverbund Shibsted an, die über die Automatisierung und klassische algorithmische Auswertung von Datenbanken für Wetterberichte, Sport- und Börsennachrichten hinaus gehen.<sup>11</sup> KI-Lösungen im Journalismus fordern aber auch die Organisation und die Struktur heraus. Einerseits müssen diese Tools sowohl von der Führung als auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert sein.

<sup>10</sup> Bezeichnenderweise haben die Redaktionen die Digitalisierung allgemein, die Computerisierung der Produktion sowie den Einsatz von Algorithmen und Robotern selbst eher dystopisch illustriert.

<sup>11</sup> Kornmann (2016) nennt zudem Entwicklungen, die in Zusammenhang mit Digitalisierung stehen, die Reaktionen seitens der Unternehmenskommunikation in Form von Kampagnenfähigkeit erforderten. Dem Hochfrequenzjournalismus oder der Ko-Orientierung von Redaktionen, die der Autor als „Schwarm-Journalismus“ (Kornmann 2016: 139) bezeichnet, könnte nur mit Kampagnenfähigkeit, d. h. Agilität, Schnelligkeit und ständig erneuertem Content begegnet werden.

Und die Effekte bzw. Effizienzgewinne müssen nach Lindén/Tuulonen (2019: 15) dazu genutzt werden, den Aufbau und die Arbeitsabläufe einer Medienorganisation zu überdenken.<sup>12</sup>

Mit Blick auf den Einsatz von KI-Lösungen zur Generierung kommunikativer Leistungen können die öffentlich und auch kommunikationswissenschaftlich geführten Debatten als Hintergrund für die Analyse des Einsatzes in der Unternehmenskommunikation dienen. Zudem sind wie bereits kurz angeführt Redaktionen einer der Stakeholder von Unternehmenskommunikation. Setzt dieser Adressat von Öffentlichkeitsarbeit mehr und mehr auf KI-Lösung in der Recherche, Aggregation, Selektion und Gewichtung von Informationen, so hat das erheblichen Einfluss auf den Erfolg von Leistungen der Unternehmenskommunikation und damit Wirkungen auf Ausrichtung und Stellenprofile in diesem Segment.

### 1.3 Unternehmenskommunikation als Untersuchungsfeld

Wenn Prozesse und Tools durch Digitalisierung, Automatisierung und KI verändert werden, hat dies auch Auswirkungen auf die Rollen, Arbeitsweisen und Handlungsmöglichkeiten von Menschen, die KI nutzen oder mit ihr interagieren. Im Folgenden werden die Auswirkungen von KI auf die Tätigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Feldern der Unternehmenskommunikation, PR- und Marketing beleuchtet. Dabei werden sowohl Führungspositionen zu betrachten sein, als auch Abteilungen und die Ebene der Sachbearbeitung. Veränderungen in Kommunikationstechnologien oder -kanälen haben stets auch die Rollen der in diesem Feld handelnden Akteure verändert, so auch im Falle der digitalen Transformation. In Anlehnung an Mast (2013: 7f) und Holtzhausen/Zerfaß (2013: 74) wird Unternehmenskommunikation in diesem Kontext als an strategischen Zielen ausgerichteter Beitrag zum Unternehmenserfolg verstanden:

Unter Unternehmenskommunikation werden absichtsvolle an übergeordneten strategischen Zielen ausgerichtete Kommunikationsprozesse verstanden, mit denen ein Beitrag zur Aufgabedefinition und Aufgabenerfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und deren Stakeholdern beitragen. Das umfasst sowohl Marktkommunikation, Mitarbeiterkommunikation als auch Public Relations.

Diese Aufgabenfelder sehen sich – wie die Unternehmen allgemein – einem veränderten Umfeld gegenüber, was das Anforderungsprofil sowie die Handlungsspielräume von Unternehmenskommunikateuren im Vergleich zu tradierten Rollenprofilen beeinflusst und transformiert.<sup>13</sup>

Neben dem ökonomischen Erfolg und der Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse wird deutlich, dass der Fortbestand eines Unternehmens auch der sozialen Legitimation durch die unterschiedlichen Stakeholder bedarf (vgl. Drucker 2000; Tomczak/Kernstock 2019). Das unternehmerische Handeln ist durch vielfältige Bezugs- und Anspruchsgruppen beeinflusst, die in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft verortet sind und sich an den dort dominierenden Deutungsschemata und Handlungslogiken orientieren (Ingenhoff/Borner/Zerfaß 2020: 2). Unternehmen agieren demnach in einem Umfeld, dessen einzelne Sphären ökonomisch, ökologisch, technologisch, politisch oder gesellschaftlich geprägt sind, aber gleichzeitig Interdependenzen aufweisen. Erfolgreiche Unternehmen tragen im Rahmen der Strategieformulierung auch den politischen, sozialen und technologischen Kontexten Rechnung (vgl.

---

<sup>12</sup> Lindén/Tuulonen untersuchen im Forschungsprojekt „Immersive Automation“ die Potentiale von Automatisierung und KI-Lösungen für Journalismus und die Medienlandschaft. Das Projekt wird von der finnischen Innovationsagentur *Business Finland* (ehemals *Finnish Funding Agency of Innovation Tekes*) gefördert.

<sup>13</sup> Diese Veränderung des Umfeldes ist auch ausführlich in Banholzer/Siebert (2020 i. E.) beschrieben und analysiert.

Tomczak/Kernstock 2019: 55). Zudem sind Stakeholder-Gruppen generell und gerade in der Kommunikation nicht mehr trennscharf zu unterscheiden, weil diese Gruppen sich überschneiden, miteinander verwoben sind und Personen unterschiedliche Gruppenzugehörigkeiten aufweisen. Mitarbeiter sind zum Beispiel gleichzeitig Shareholder und Multiplikatoren in ihren Öffentlichkeiten und Anwohner. Zudem bewegen sich sowohl die Unternehmen als auch deren Stakeholder in einer Gesellschaft, die neben ihrer funktionalen Differenzierung auch mehr und mehr eine fragmentale Differenzierung ausbildet (vgl. Passoth/Rammert 2016). Die Organisation in temporären Netzwerken und die Orientierung an ebenso zeitlich begrenzten Projekten bringt vermehrt auch Akteure zusammen, die aus anderen Branchenkontexten oder Regionen stammen. Nicht nur durch die Netzwerkstrukturen und die Überschneidung von Gruppen, sondern auch aufgrund der leichteren Verfügbarkeit von Informationen ist es möglich, Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven wahrzunehmen und zu hinterfragen (vgl. Tomczak/Kernstock 2019: 57; Ingenhoff/Borner/Zerfaß 2020: 2). Gleichzeitig werden sich in vielen Fällen die Ansprüche verschiedener Stakeholder-Gruppen widersprechen oder ggf. sogar ausschließen. Das bedeutet, dass Entscheidungen in Unternehmen in immer komplexeren und dynamischeren Kontexten und vielfach unter mehr oder minder großer Unsicherheit getroffen werden müssen.

Dieses Agieren in dynamischen, komplexen und volatilen Umfeldern führt dazu, dass Akteure versuchen, die Kontingenz aufzulösen oder zumindest auf ein für sie akzeptiertes Niveau zu reduzieren. Hierbei ist ein wachsender Bedarf nach Prognosen und Klärungen über zukünftige Entwicklungen zu beobachten. Und hierzu werden die klassischen Ansätze von Marktforschung, Verhaltensanalyse oder Szenariotechnik digitalisiert, automatisiert und jetzt mit „KI-Lösungen“ weiterentwickelt. Dass immer mehr Teilsysteme der Gesellschaft auf „Selektionsleistungen von KI-Systemen zurückgreifen“, belegt die Wahrnehmung der sozialen Welt als komplex (Nassehi 2019: 257). Hier macht Unternehmenskommunikation keine Ausnahme, wie der Erfolg von KI-Lösungen und deren Versprechungen in Public Relations, Marketing und Media Relations zeigt. Dass die Forderung nach Messbarkeit von Kommunikationsmaßnahmen, die Dynamik und Vervielfältigung von Kanälen und Akteuren zu Automatisierung von Routinen führt und auch Ansprüche verändert, hat zwangsläufig auch Auswirkungen auf die Rollen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Unternehmenskommunikation. Die Hoffnungen, die sich mit der Nutzung von KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation erfüllen sollen sind, dass „the PR professionals can use their precious time more creatively for relationship building, strategy development, trust building and storytelling“ (Panda/Kumar/Khandelwal 2019: 2) also „mehr Raum für Kreativität und die wirklich wichtigen Aufgaben“ haben (Haller 2019)

## 2 Fragestellung und Hypothesen

Unternehmenskommunikation hat die Aufgabe, die Erreichung der Unternehmensziele zu unterstützen. Das gilt gleichermaßen für die Aufgabe entlang der Wertschöpfungsachse sowie der Wertsicherungsachse (vgl. Rolke 2016a). Durch die Rahmenbedingungen der Digitalisierung und Globalisierung verändert sich das Umfeld von Unternehmen, was auch die Anforderungen an Unternehmenskommunikation erheblich beeinflusst. Die neuen Anforderungen ergeben sich aus einem Hyperwettbewerb, der sich als Wettbewerb um Chancen in Wettbewerbsarenen ausdrückt (vgl. Eckert 2017). Informationen werden durch Digitalisierung und Automatisierung zu einem unknappen Gut (Staab 2019), was zusätzlich die Effekte des Wandels vom Produkt- zum Kommunikationswettbewerb (Backhaus/Voeth 2014) verstärkt und beeinflusst. Für alle Akteure auf einem Markt gilt trotz Informationen als unknappen Gütern, dass sie unter Bedingungen handeln, für die eine strukturelle, asymmetrische Informationsverteilung (Stiglitz 2017) charakteristisch ist. Marktakteure werden vor diesem Hintergrund Strate-

gien entwickeln, um diese Informationsasymmetrie für sich selbst, aber auch für ihre jeweilige Beziehung zu ihren Stakeholdern auf ein für sie subjektiv akzeptiertes Niveau zu transformieren (Weiber 2004). Vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklungen von Informationsflut, Wettbewerb um Chancen, Volatilität und Netzwerkstrukturen werden sich Unternehmen der Mittel der Digitalisierung, Automatisierung und der Künstlichen Intelligenz bedienen, um auf die Umstände und Entwicklungen adäquat reagieren zu können.

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen:

Welche Herausforderungen der Unternehmenskommunikation können durch den Einsatz von KI-Lösungen bewältigt werden und welche Veränderungen in der Rolle von Unternehmenskommunikation ist durch den Einsatz von Digitalisierung und Automatisierung aber vor allem Künstlicher Intelligenz zu erwarten?

Der Begriff „Künstliche Intelligenz“ wird analog zum Begriff „Industrie 4.0“ in der aktuellen Diskussion als leerer Signifikant verwendet (vgl. Banholzer 2020 i. E.), sodass er übergreifend und teilweise synonym für Digitalisierung, Automatisierung oder für Anwendungen und Prozesse von Data Analytics und Data Management oder Organisational Listening verwendet bzw. mit solchen Inhalten und Konnotationen gefüllt wird. Vor dem Hintergrund der allgemeinen Diskurse um Digitalisierungseffekte auf Berufsbilder und die Strukturen von Unternehmenskommunikation lässt sich davon ausgehen,

1. dass der Terminus „Künstliche Intelligenz“ als leerer Signifikant in unterschiedlichen Kontexten variierend verwendet und gefüllt, aber stets wie ein Artefakt behandelt wird,
2. dass „Künstliche Intelligenz“ als Element der Digitalisierung verstanden und vor allem aktuell mit Blick auf Effizienzkriterien eingesetzt wird und damit auch Anforderungen an Messbarkeit von Kommunikationsmaßnahmen Rechnung getragen werden soll,
3. dass „Künstliche Intelligenz“ als Mittel zur Beherrschung von wahrgenommener gesteigerter Komplexität beitragen kann, aber derzeit weder der Ratgeberliteratur noch in der Praxis so wahrgenommen wird,
4. dass KI in der Unternehmenskommunikation derzeit ähnlich zögernd eingesetzt wird wie in journalistischen Kontexten, einerseits um Effizienzgewinne realisieren zu können, was aber andererseits auch mit denselben Hinderungsgründen konfrontiert ist,
5. dass vor allem KMU und nichtbörsennotierte Unternehmen noch wenig an der strategischen Unternehmenskommunikation verändert haben und damit auch nicht in der Lage sind, auf gute Datenbestände zurückgreifen zu können, die die Grundlage für den Einsatz von KI-Lösungen bilden,
6. dass die veränderten Rahmenbedingungen und das veränderte Umfeld (Information als unknappes Gut, Aufmerksamkeitswettbewerb, Wettbewerb um Chancenanteile, notwendige Sicherung von Handlungsspielräumen) eine Anpassungsleistung der Unternehmen nach sich ziehen und die Rollen der Unternehmenskommunikation sich strategischer ausrichten müssen,
7. dass angesichts der Annahmen 4 und 5 zu erwarten ist, dass vor allem kleinere Unternehmen den Anforderungen von Ambidextrie – als Gleichzeitigkeit von liquiditätssichernder Exploitation und zukunftsichernder Exploration – nicht adäquat begegnen.

Die asymmetrische Informationsverteilung, der Wettbewerb um Chancen, die Verlagerung vom Produkt- zum Kommunikationswettbewerb, die zunehmende fragmentale Differenzierung von Gesellschaft, die zunehmende Projektorientierung und damit das Erfordernis in Netzwerken und Arenen zu agieren stellt Unternehmenskommunikation vor Herausforderungen, sowohl Wertschöpfungs- als auch Wertsicherungsachse in die Strategie integrieren zu müssen, das heißt sich verstärkt mit Phänomenen von Ambidextrie auseinandersetzen zu müssen (vgl. Duwe 2018; Banholzer/Siebert 2020 i. E.).

Zudem erfolgt ein Paradigmenwechsel vom Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing (vgl. Backhaus/Schneider 2020) bzw. hin zu Community-Management. Gleichzeitig erfordert die Volatilität sowie die Betonung von Relationship- und Community-Managements eine höhere Sensitivität gegenüber den Befindlichkeiten der Stakeholder sowie die Messung und Analyse von Dynamiken, Trends und Issues (vgl. Banholzer 2019a; Ingenhoff/Borner/Zerfaß 2020). Zudem stehen Unternehmen unter einem Innovationsimperativ, der sie zwingt, in immer kürzerer Folge Neuigkeiten – wenn nicht zu entwickeln, so dennoch – zu kommunizieren (vgl. Rammert et al. 2016) und das – angesichts der sich verändernden Rolle von Medien – zunehmend als eigener Sender in sogenannten Owned Media.

### **3 Wandel der Unternehmenskommunikation**

Die Anzahl der Studien zu Stand, Aufgaben und Entwicklungen der strategischen Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation sind derzeit noch gering (Rosenberger/Niederhäuser 2019: 69). Rosenberger und Niederhäuser haben den Stand der digitalen Transformation in schweizerischen Unternehmen erhoben und kommen zu dem Schluss, dass sich Kommunikationsverantwortliche aktuell vor allem darauf konzentrieren, die Kommunikationsprozesse bezüglich Schnelligkeit und Wirksamkeit mit der Einrichtung von Newsrooms oder der Nutzung von Planungstools zu optimieren oder die Digitalisierung der Kommunikationskanäle weiter voranzutreiben. Rosenberger/Niederhäuser (2019: 70) kritisieren, dass dieses Vorgehen helfe, effizienter und zielgruppengerechter zu kommunizieren, aber nicht dem Transformationsprozess und dem einhergehenden Kulturwandel gerecht werden könne. Kirf (2018: 6) spricht von neuen Aufgaben von Unternehmenskommunikation in digitalen Transformationsszenarien, die noch nicht hinreichend beschrieben worden sind. Die Rahmenbedingungen verändern sich schnell durch die Akzeleration der technologischen Innovationssprünge bei Medien und Kommunikationstechnologien, es ergeben sich neue Diskursräume und Medienlandschaften, es etablieren sich digitale Öffentlichkeiten mit neuen kommunikativen Ansprüchen (Kirf/Eicken/Schömburg 2018: 120).

#### **3.1 Rollen in der Strategischen Unternehmenskommunikation**

Digitalisierung und Automatisierung in der Kommunikation sind analog den Entwicklungen in der produzierenden Wirtschaft zu sehen. Durch den vermehrten Einsatz von IT- und Kommunikationstechnologien in der sogenannten dritten industriellen Revolution hat sich im Unternehmenskontext das Paradigma des Kommunikationsmanagements in Richtung Reputationsaufbau und -pflege sowie das Management by Objectives verschoben (vgl. Rosenberger/Niederhäuser 2019: 73). Für Unternehmenskommunikation 4.0 (Kirf 2018) in der vierten industriellen Revolution ist die Integration von Social Media relevant und das Paradigma verschiebt sich in Richtung Stakeholder-Management, in dessen Mitte das Beziehungskapital steht. Ziel ist demzufolge nicht mehr nur das Erreichen von Ansehen, sondern es geht jetzt auch um die Qualität von Beziehungen, die Netzwerke und die Interaktionen mit Stakeholdern. Die fragmentale Differenzierung sowie die Volatilität von Projektstrukturen (Passoth/Rammert 2016) erfordert funktionsübergreifende Kooperationen und die nachfrageorientierte Ausrichtung von Kommunikation (vgl. Rosenberger/Niederhäuser 2019: 73). Zudem verändert die Digitalisierung das Verhältnis von Unternehmen und Stakeholdern. Unternehmen büßen an Autorität und Deutungs- hoheit ein und das sowohl bei Kundenbeziehungen als auch bei Beziehungen zur Öffentlichkeit und bei

Abläufen im Unternehmen, d. h. gegenüber den internen Stakeholdern<sup>14</sup> (Ruppert 2018: 49). Ob der digitalen Transformation ist es gerade im Kontext der Unternehmenskommunikation erforderlich, den traditionellen Blickwinkel zu hinterfragen. Müller-Friemuth und Kühn (2019: 54) kritisieren, dass das bis heute prägende betriebswirtschaftliche Vorstellungsmodell von Kommunikation den Public Relations und der Sozialpsychologie entlehnt ist und von einer festen Sender-Empfänger-Konstellation ausgeht. Auch wenn sich die Übermittlungstechnologien weiterentwickeln bleibt davon die Grundvorstellung von den Inhalten (Semantik) unberührt (ebd.). Rosenberger und Niederhäuser (2019: 74) beschreiben für die Unternehmenskommunikatoren vier Rollen-Cluster:

1. In der operativen Rolle geht es um die Umsetzung von Kommunikationsstrategien.
2. In der erzieherischen geht es um die Befähigung von Mitarbeitenden außerhalb der Kommunikationsabteilung für die Kommunikation mit Stakeholdern.
3. In der betriebswirtschaftlichen Rolle geht es um die Entwicklung und Evaluation von Kommunikationsstrategien.
4. In der reflektierenden Rolle geht es schließlich um das Monitoring des Umfelds und die Überprüfung, ob Vision, Mission und Strategie des Unternehmens den Bedürfnissen von Markt und Stakeholdern entsprechen.

Ruppert (2018: 50) greift die Unterteilung der Funktion von PR-Praktikern in zwei Rollenpolarisierungen auf, einerseits PR-Techniker (communication technician) und PR-Manager (communication manager) andererseits. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Rolle des PR-Manager sind in strategische Entscheidungen des Unternehmens eingebunden und üben vor allem planende, steuernde und kontrollierende Funktionen aus, was in den Rollen-Clustern von Rosenberger/Niederhäuser den Punkten zwei und vier und dem konzeptionellen Teil des Clusters drei entspricht. PR-Techniker sind dagegen nicht in allgemeine Managementprozesse des jeweiligen Unternehmens eingebunden, sie konzentrieren sich auf die Durchführung konkreter PR-Maßnahmen, was dem oben angeführten Cluster eins und dem ausführenden Teil des betriebswirtschaftlichen Paradigmas im Punkt drei entspricht. Die jeweils erforderlichen Kompetenzen sind auf der einen Seite strategische, managementorientierte und konzeptionelle Fähigkeiten und auf der anderen Seite vor allem Fähigkeiten der handwerklich-technische Umsetzung (vgl. Ruppert 2018: 50). Analog der allgemeinen Diskussionen um den Wandel von Arbeitsplatzprofilen vor dem Hintergrund der Digitalisierung werden sich auch die Profile und Rollen im Tätigkeitsfeld der Unternehmenskommunikation unterschiedlich wandeln. Es ist auch hier zu unterstellen, dass repetitive Routinetätigkeiten durch Digitalisierung und Automatisierung abgelöst werden.

Kommunikation steht vor der Aufgabe, sowohl die Bestandsprodukte zu unterstützen als auch Neuentwicklungen in den Markt begleiten zu müssen. Diese Herausforderung angesichts der Gleichzeitigkeit von Ausschöpfung (Exploitation) und Neuentwicklung (Exploration) wird als Anforderung zu Ambidextrie beschrieben. Um ihren Beitrag zur Sicherung der Handlungsspielräume einer Unternehmung leisten zu können, muss Kommunikation die benannte Ambidextrie handhaben und dabei sowohl Wertschöpfungsachse als auch Wertsicherungsachse bedienen (vgl. Rolke 2016a: 23). Traditionelle Marketing- und Kommunikationsansätze sind in ihrem Selbstverständnis instrumentell geprägt. Strategisches Marketing unter Bedingungen einer Innovationsgesellschaft zeichnet sich hingegen nicht durch die einzusetzenden Tools, sondern durch die Ziel- bzw. Problemorientierung aus. Die zentrale Aufgabe ist das Identifizieren von strategisch relevanten Issues, mit denen eine Organisation zu tun hat („Agenda-Building“) sowie um die Konzeption, Ausformulierung und Umsetzung von strategischen

---

<sup>14</sup> Erhebungen konstatieren ebenso, dass die Ansprüche der internen Stakeholder wachsen. Auch auf dem Recruiting-Bereich sehen sich Unternehmen ob des Bedarfes an qualifizierten Fachkräften höheren Ansprüchen der Interessenten und der Bewerberinnen und Bewerber gegenüber (vgl. Dörfel 2019).

Handlungsoptionen („Strategie-Entwicklung“) in Form geeigneter Innovationsanstrengungen (Liebl 2016: 183).

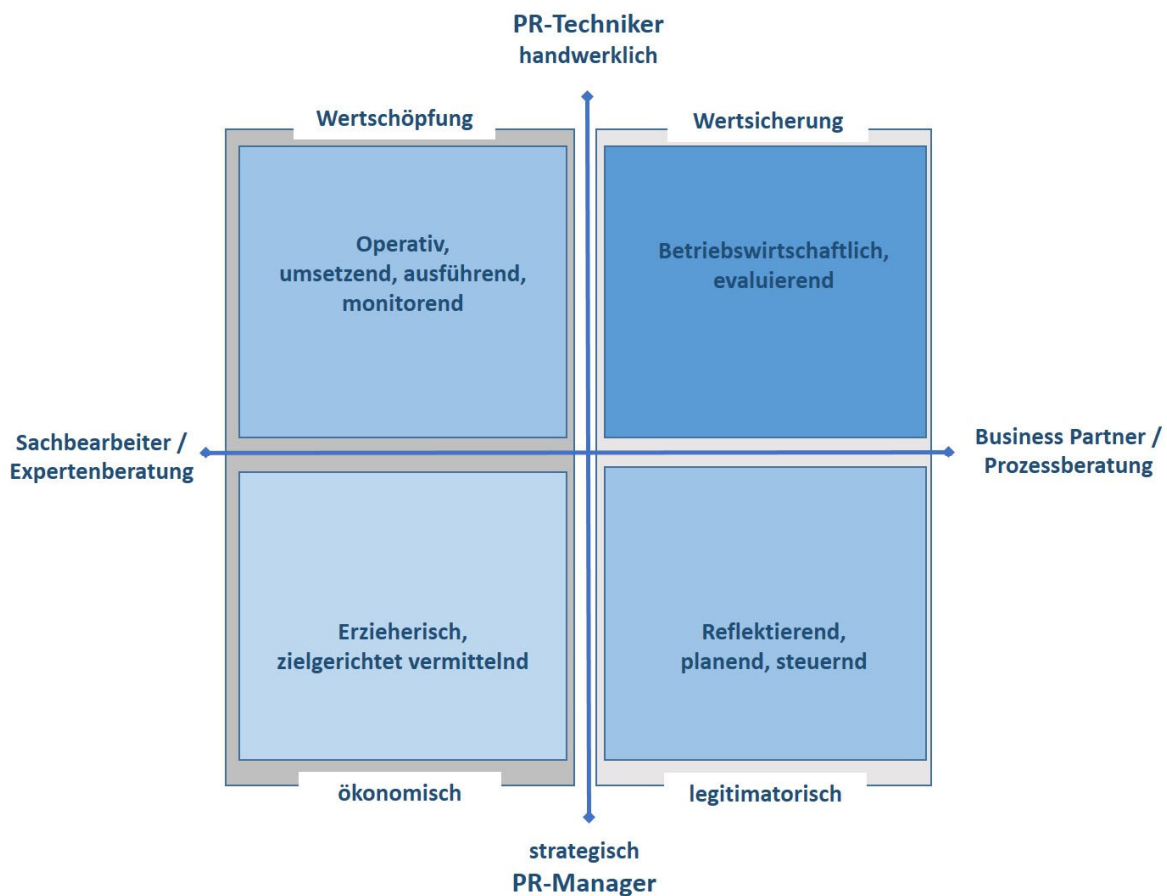


Abb. 1: Schematische Darstellung der Rollen-Cluster von Unternehmenskommunikation (vgl. Rosenberger/Niederhäuser 2019: 74) in den Bereichen Wertschöpfung und Wertsicherung (vgl. Rolke 2016a: 23), zwischen den Polen PR-Techniker und PR-Manager (vgl. Ruppert 2018: 50) und Experten- und Prozessberatung (vgl. Fuchs 2013). Unternehmenskommunikation wird mehr in die Bereiche der Wertsicherung investieren müssen und dazu durch Automatisierung und KI-Lösungen Effizienzgewinne vor allem bei handwerklichen Aspekten im Bereich der Wertschöpfungsunterstützung realisieren. Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.2 Veränderte Rahmenbedingungen: Wettbewerb um Chancen und Aufmerksamkeit<sup>15</sup>

Die Wettbewerbsstruktur gerade auch für B2B- und Investitionsgütermärkte hat sich unter den Effekten von Digitalisierung und Globalisierung verändert. Die Bestandszeit von Wettbewerbsvorteilen oder komparativen Konkurrenzvorteilen (vgl. Backhaus/Voeth 2014) nimmt immer mehr ab. Nach Eckert (2016b) transformiert sich der Wettbewerb für Unternehmen von einem Branchenwettbewerb zu einer Wettbewerbsarena. Strategische Unternehmenskommunikation ist bislang allerdings auf die Branchenorientierung ausgerichtet. Im Branchenwettbewerb konzentrieren sich Unternehmen vor allem auf bekannte Marktakteure, anhand derer Benchmarking betrieben wird und Best Practices identifiziert werden (Eckert 2016b: 24). Als Differenzierung zum Wettbewerb reichten bislang meist wenige Merkmale aus, die es dann gegenüber einem relativ bekannten Kundenfeld (vgl. Backhaus/Voeth

<sup>15</sup> Ausführlich zu Hyperwettbewerb und Ambidextrie und die Lösung über die zeitraumübergreifende Kommunikation von Visionen vgl. Banholzer/Siebert (2020 i. E.).



2014) zu kommunizieren galt. Im Wettbewerb in Arenen „werden die Kundensegmente jedoch im Allgemeinen durch den Fokus auf ein Kunden-Ökosystem ersetzt“ (Eckert 2016b: 24). Produkt- und Kundensegmente eines Kunden-Ökosystems müssen jetzt analysiert werden, um die Frage zu beantworten, welche Angebote außerhalb der eigenen Branche die Kunden in ihren Kaufentscheidungen beeinflussen, welche Chancen sich in einer branchenübergreifenden Wettbewerbsarena für das eigene Unternehmen zukünftig ergeben, welche zukünftigen Kundenerwartungen mit Auswirkungen auf das eigene Portfolio durch den Wettbewerb in der Arena erzeugt werden können (vgl. Eckert 2016b: 25). Der Trend, dass der klassische Preis-Qualitäts-Wettbewerb durch einen wissensbasierten Zeit- und Innovationswettbewerb (Eckert 2016b: 31) bzw. einen Kommunikationswettbewerb (vgl. Backhaus/Voeth 2014) zumindest ergänzt wird, setzt sich verstärkt beim Wettbewerb in Arenen fort. War der klassische Branchenwettbewerb ein Wettbewerb um Marktanteile, der durch ein aktives Innovationsmanagement gestützt wurde, so ist der Wettbewerb in Arenen ein Wettbewerb um Zukunft, d. h. ein Wettbewerb um Chancenanteile (Eckert 2017: 31) zur Positionierung in neuen Marktsegmenten oder Positionierung in nicht ausgeschöpften Marktpotentialen, was sich in der Kommunikationsstrategie als Sicherung von Handlungsspielräumen widerspiegelt (Zerfaß/Viertmann 2016: 70). Die Herausforderung ist, nicht mehr nur in Kategorien der Verbesserung zu denken, sondern in Kategorien der intellektuellen Führung, d. h. in einem Leadership-Ansatz (Eckert 2017: 33). Unternehmen bewegen sich zudem in einem Umfeld moderner Gesellschaften, in dem mit dem „Vorrang des Vorläufigen“ (Nassehi 2019: 241) unterschiedliche Logiken Unmengen von Situationen erzeugen, die bewertet werden müssen (Nassehi 2019: 240).

Der Wettbewerb um Zukunft und damit um Chancenanteile spiegelt sich auch in der Begrifflichkeit aus dem St. Galler Managementsystem wider: Unternehmensumwelt als Möglichkeitsraum. Buchholz/Knorre (2019: 17) unterstreichen, dass das Verhältnis zur Umwelt für Unternehmen nicht nur konstitutiv für das Unternehmen selbst ist, sondern dass sie „diese Umwelt zu einer quasi-internen Ressource machen können, die ihnen eine Differenzierung im Wettbewerb und damit Existenzsicherung ermöglicht“. Das bedeutet, dass Unternehmen über die Unternehmenskommunikation einerseits Signale an Stakeholder senden, andererseits auch darauf angewiesen sind, Signale aus der Umwelt zu empfangen und in das Unternehmen einzuspeisen. Gleichzeitig bewirkt eine zunehmende Digitalisierung, dass Vorteile schwinden, die auf das opportunistische Ausbeuten von Informationsvorsprüngen beruhen (Backhaus/Schneider 2020: 336).

### 3.2.1 Herausforderung Ambidextrie: Exploitation und Exploration

Die Orientierung am Wettbewerb um Chancenanteile darf jedoch den Marktanteilswettbewerb nicht vernachlässigen, denn diese sind wechselseitig voneinander abhängig (Eckert 2017: 32). Wegen der Bedeutung des Marktanteilswettbewerbs für Ergebnis und Liquidität schafft dieser maßgeblich die Voraussetzungen, um den Wettbewerb um Chancenanteile finanzieren zu können. Erfolge im Chancenanteilswettbewerb wiederum sind die Grundlage für weitere Erfolge im Marktanteilswettbewerb. Allerdings führt nach Backhaus/Schneider (2020: 75 f.) gerade der durch die Digitalisierung und Globalisierung verschärfte Wettbewerb zu einer Konzentration auf Relationship-Management-Strategien. Das wiederum bringt eine veränderte Bedeutung der Zeitdimension mit sich. An die Stelle des zeitpunktorientierten Transaktionsmarketings tritt die Zeitraumorientierung des Beziehungsmarketings (ebd.). Diese Entwicklungen stellen die interne und externe Unternehmenskommunikation vor neue Aufgaben, die als Innovators-Dilemma (Christensen 1996) oder als Problem von Ambidextrie (March 1991; Prange/Schlegelmilch 2009; Duwe 2018) beschrieben werden können. Strategische Unternehmenskommunikation im B2B-Sektor und strategisches Industriegütermarketing sind demnach gefordert, sich der Vermittlung von zyklusübergreifenden Visionen zuzuwenden sowie das Option-Management (vgl. Eckert 2016 und 2017) zu integrieren und damit verstärkt auch Prognosetools und Szenariotechniken einzusetzen, die dann auch von KI-Lösungen unterstützt werden.

Kommunikation muss damit sowohl ökonomische als auch legitimatorische Ziele verfolgen, um so einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten zu können und dabei die zukünftigen Potentiale, Innovationen und Chancen berücksichtigen, aber zugleich den Erfolg der bestehenden Produktlinien nicht nur nicht zu gefährden, sondern auch zu stützen und gleichzeitig Handlungsspielräume entlang der Wertsicherungsachse (Rolke 2016a: 25) zu ermöglichen. Die Managementliteratur weist darauf hin, dass zwischen Exploitation und Exploration eine Trade-off-Beziehung besteht. Nach March (1991) stehen die beiden Ausrichtungen in Konkurrenz um dieselben Ressourcen, sodass es zu einem Verdrängungseffekt kommen kann.<sup>16</sup> Kommunikationsbudgets und -ressourcen müssen entsprechend der Unternehmensstrategie allokiert werden, d. h. auch zwischen den Maßnahmen, die zur Vorbereitung neuer Märkte und neuer Leistungsangebote dienen und den Maßnahmen, die zur Verkaufsförderung von Bestandsprodukten dienen. Kommunikation hat hier die Aufgabe sowohl aktuelle Fakten zu transportieren als auch den Raum für neue Entwicklungen und Handlungsoptionen zu eröffnen bzw. auch hier Handlungsspielraum zu sichern (vgl. Zerfaß/Viertmann 2016). Wie weiter unten noch auszuführen sein wird, werden KI-Lösungen ob ihres Rationalisierungsversprechens hier als Möglichkeit gesehen, Routineaufgaben in der Exploration automatisieren zu können.

### 3.2.2 Sicherung von Handlungsspielräumen auf sozial konstruierten Märkten

Unternehmen agieren wie alle Marktteilnehmer unter Bedingungen unvollständiger und asymmetrisch verteilter Information (vgl. Weiler 2003; Stieglitz 2017). Der oben beschriebene beschleunigte technische Wandel, die verkürzten Time-to-Market-Zeiten (vgl. Brühl 2015: 118f.) sowie die Globalisierung der Märkte und damit die Vervielfältigung von Marktakteuren verändern die Handlungszwänge von Unternehmen und verschärfen das Problem der Unsicherheit, das von Unvollständigkeit und Asymmetrie der Information ausgeht. Es gilt als erfolgskritisch, früher als die Mitbewerber Umweltsignale bezüglich des Auftretens und der Weiterentwicklungspotenziale neuer Technologien, der Verlaufslinien bereits bekannter Technologien sowie technologischer Diskontinuitäten wahrzunehmen, zu selektieren, zu interpretieren und in Handlungsoptionen zu übersetzen (vgl. Tiefel 2007: 25). Der Informationsvorsprung kann helfen, Erfolgspotenziale und Risiken so rechtzeitig zu erkennen, dass eine entsprechende Gestaltung und Anpassung der eigenen Geschäfts- und Technologiestrategie möglich ist und damit ausreichend Zeit für die Maßnahmen zur Verfügung steht (ebd.). Das bedingt einen Bedeutungszuwachs von Methoden des *Corporate Foresight*, weil Unternehmen sowie Organisationen aus Politik und Gesellschaft sowohl unter Bedingungen sich verkürzender Zeitfenster als auch angesichts gesteigerter Komplexität ihres Umfeldes handeln müssen (vgl. Steinmüller 2017). Wie beschrieben bewegen sich Unternehmen mehr und mehr in Wettbewerbsarenen und stehen auch im Wettbewerb um Aufmerksamkeit. Öffentlichkeit oder zumindest eine Fachöffentlichkeit, verstanden als thematisch zentriertes Interaktionssystem (Grenz/Donges 2018: 397), können konstitutiv als Aufmerksamkeitsfokussierung verstanden werden. Durch massen- oder fachmediale Praktiken wird Aufmerksamkeit gebündelt, was sich durch Themenselektion, -aggregation und -kommunikation nach redaktionellen Maßstäben vollzieht. Wie Langenohl (2019: 138) anmerkt, ist zumindest zu fragen, welchen konstitutiven Beitrag die Depräsentation nichtselegierter Themen an der Herstellung spezifischer Öffentlichkeiten hat.

Wenn Märkte als sozial und demnach kommunikativ konstruiert (White 2002: 31) und als soziale Arena, in der sich Anbieter und Nachfrager begegnen (Fligstein 2001), beschrieben werden können, dann kommt Kommunikation von Unternehmen sowohl bei der Gestaltung von Bestandsmärkten als auch bei der Konstitution neuer Märkte eine entscheidende Rolle zu. Entgegen der bisherigen Annahme rational agierender Akteure wird zunehmend deutlich, dass Marktakteure eingebunden sind in

---

<sup>16</sup> Mit Blick auf Produkte kann der Verdrängungseffekt direkt auf den Ertrag von Bestandsprodukten beobachtet werden, wenn Neuentwicklungen deren Platz einnehmen. Im Zusammenhang mit dieser Abhandlung wird allerdings nur die Kommunikation in Marketing und PR betrachtet.

eine „linguistic community“, die Bedeutungen und somit Relevanzprospekte teilen (vgl. Priddat 2015a: 25) und sich innerhalb einer Semiosphäre (Lotmann 2010) bewegen. Die Beeinflussung dieser Sphäre durch Agenda-Setting oder wie oben skizziert durch Agenda-Cutting ist eine wesentliche Aufgabe von Unternehmenskommunikation. Einerseits sind hier Publikums- und Fachmedien als Faktoren der sozialen Konstruktion von Märkten (vgl. Banholzer 2018b) – im Sinne von earned Media – aber angesichts der Disintermediation in zunehmenden Maße auch owned Media als strategische Kanäle zu betrachten. Neben die klassischen Publikums- und Fachmedien treten zudem skopische Medien (Knorr Cetina 2012) wie Social-Media-Plattformen als technologisch ermöglichte Aufmerksamkeitsstrukturen (vgl. Langenohl 2019: 142).

Aufmerksamkeitsmärkte sind als Märkte zu beschreiben. Sie sind für konkurrierende Anbieter jeweils nur ein One-Way-Mirror (White 2002), über den sie vor allem die Aktivitäten ihres Wettbewerbs beobachten und analysieren können. Die Kunden bleiben trotz ausgefeilter Analyse- und Prognoseverfahren eher unberechenbar.<sup>17</sup> Ein Markt gewinnt dadurch Stabilität, „dass sich die Produzenten als Konkurrenten um dasselbe Aggregat potentieller Abnehmer verstehen, dessen Ertragspotential sie untereinander aufteilen müssen“ (Bühler/Werron 2014: 277). Diese Situation von Konkurrenz setzt Öffentlichkeit voraus. Die Konkurrenzsituation erscheint damit als „Artefakt öffentlicher Kommunikation“ (Werron 2011: 240), weil die Anbieter einer Leistung um die Gunst des Publikums konkurrieren (Neuberger 2014: 577). Ebenso wie Medien erlauben Social-Media-Netzwerke oder Plattformen die Kommunikation unter Abwesenden<sup>18</sup>. Die Netzwerkstruktur von technologisch ermöglichten Aufmerksamkeitsstrukturen führt wiederum dazu, dass das erreichte oder potentiell erreichbare Publikum im Prinzip unbekannt ist (Bühler/Werron 2014: 279). Auch im Markt um Aufmerksamkeit kommt deshalb der Beobachtung von Wettbewerbern eine hohe Relevanz zu, um einerseits durch Agenda-Setting oder andererseits durch Agenda-Cutting Repräsentation oder Depräsentation im eigenen Unternehmensinteresse beeinflussen zu können. Nach Reckwitz (2018: 149) haben sich Märkte allgemein von einer Tauschsituation zu einer Konkurrenzsituation gewandelt, in der Wettbewerber um Aufmerksamkeit und Anerkennung seitens des Publikums ringen. Auch für B2B-Märkte wird konstatiert, dass der Produkt- oder Technologiewettbewerb einem Kommunikationswettbewerb weicht, weil zumindest im Fall inkrementeller Verbesserungen Unterscheidungsmerkmale wie Qualität, Funktionalität oder Sicherheit stillschweigend vorausgesetzt werden. Innovationen entstehen im Kopf und sind demnach sehr subjektive und durch Kommunikation vermittelte Kategorien (vgl. Banholzer 2018a und 2018b), was der Unternehmenskommunikation eine entscheidende Rolle zuweist. Kunden sind vor diesem Hintergrund vor allem in der Rolle von Rezipienten, die in einer performativen Ökonomie den unternehmerischen Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Valorisierung beobachten (vgl. Reckwitz 2018: 149 f.). Erst diese – medialisierten – Märkte<sup>19</sup> für kulturell-singularisierte Güter entwickeln die extreme Aus-

---

<sup>17</sup> Bühler/Werron (2014: 276) bezeichnen Kunden als notorisch unsichere Umwelt, Backhaus/Voeth (2010: 124) sprechen von Instabilitäten, deren Treiber die zeitabhängigen, veränderten Kundenbedürfnisse und -präferenzen sind.

<sup>18</sup> In der Soziologie wird vor allem die durch digitale Möglichkeiten eröffnete Kommunikation unter Abwesenden als „synthetische Situation“ modelliert. Moderne Gesellschaften bedienen sich skopischer Medien, um synthetische Situationen zu erzeugen und aufrecht zu erhalten, damit werden „räumliche und temporale Strukturen sozialer Situationen aufgebrochen und mit Hilfe der synthetischen Elemente und der skopischen Medien neu arrangiert“ (Einspänner-Pflock/Reichmann 2014: 55).

<sup>19</sup> Die Begriffe Medialisierung und Mediatisierung werden in diesem Kontext synonym verwendet. Allerdings tendieren unterschiedliche Disziplinen zu jeweils einer der beiden Begriffsverwendungen. Der Begriff der Mediatisierung basiert auf der Annahme, dass sich die Nutzung von Medien und damit auch mediatisierte Interaktion in modernen Gesellschaften sowohl quantitativ als auch qualitativ verändern. Darunter werden die Übernahme der Logiken traditioneller und/oder digitaler Medien in gesellschaftliche Bereiche gesehen oder andererseits der Metaprozess, der Gesellschaften als Ganzes verändert und eine reflexive Beziehung zwischen Sozialität und Medien unterstellt (vgl. Einspänner-Pflock/Reichmann 2014: 53). Der technische Fokus wird oft mit

prägung einer Hyperkompetitivität (Reckwitz 2018: 152), die Eckert (2016a) als Wettbewerb um Chancen und Hyperwettbewerb beschrieben hat. Reckwitz (2018) beschreibt dies vor allem als Charakteristikum für Konsumgütermärkte. Neue Güter können sich dort der Anerkennung nie sicher sein und seien deshalb hochgradig riskant. Die Nachfrage auf B2B-Märkten ist dagegen derivativ und aufgrund der Entwicklungs- und Produktionszeiten bei Investitionsgütern auch langzyklischer. Allerdings: Auslöser der derivativen Nachfrage sind letztlich Konsumgütermärkte und zusätzlich wirkt der fehlende Wettbewerb um grundsätzliche Produkt- und Technologieeigenschaften auch im B2B-Segment in Richtung eines Kommunikationswettbewerbs.<sup>20</sup> Information ist durch die Effekte der Digitalisierung zu einem unknappen Gut geworden (Staab 2019), aber weil Wahrnehmung zwangsläufig selektiv ist, wird Aufmerksamkeit zum knappen Gut, dessen Verteilung auf den Aufmerksamkeitsmärkten verteilt wird (Reckwitz 2018: 158). Soziale Praktiken und Ordnungen wie Kommunikations-, Medienkonsum- und Rezeptionsgewohnheiten sowie Angebote auf Netzwerken und Plattformen wirken allgemein als Aufmerksamkeitsregime, als Form des Lenkens, Intensivierens und Filterns von Aufmerksamkeit und Wahrnehmungsmöglichkeiten.

### 3.3 KI-Lösungen als Reaktion auf hyperkompetitive Märkte – Zusammenfassung

Technologien sind, wie oben bereits skizziert, als Lösungen für Probleme zu analysieren (vgl. Nassehi 2019). Die Unternehmenskommunikation steht wie die Gesellschaft insgesamt vor einem Komplexitätsproblem, das sich durch die Entwicklung hin zu hyperkompetitiven Aufmerksamkeitsmärkten in postmodernen (Erhard 2016), post-industriellen (Knorr Cetina 2012: 167) oder spätmodernen (Reckwitz 2018) Gesellschaftssituationen verschärft hat. Neben die funktionale Differenzierung von Gesellschaften tritt die fragmentale Differenzierung mit Netzwerkstrukturen, Orientierung an Projekthaftigkeit und dem Charakteristikum der Volatilität (Passoth/Rammert 2016). Social-Media-Plattformen treten als technologisch ermöglichte Aufmerksamkeitsstrukturen (Langenohl 2019: 142) neben klassische Massen-, Publikums- und Fachmedien. Was zu diskutieren sein wird ist, wie diese Plattformen als proprietäre Märkte (Staab 2019) auf die eigentlichen Owned Media oder den Owned Space (Rolke 2016b) wirken. Sicher ist allerdings, dass die veränderte Kommunikationsstruktur in der Gesellschaft sowie die Entwicklung hin zum Hyperwettbewerb um Wahrnehmung und Valorisierung angesichts der Strukturen von essentieller Repräsentation und Depräsentation so wirken, dass Unternehmen und ihre Kommunikation einem permanenten Innovationsdruck unterliegen und eine permanente Beobachtung der Aufmerksamkeitsmärkte realisieren müssen (vgl. Reckwitz 2018: 152). Das ist anders als mit Technologie, Digitalisierung und Automatisierung nicht zu bewerkstelligen. Deshalb sind KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation als technische Antwort auf das Problem der hyperkompetitiven Auseinandersetzung um Wahrnehmung und Valorisierung auf Aufmerksamkeitsmärkten zu beschreiben. Allerdings ist auch zu konstatieren, dass das Publikum auch mit einer weitergehenden Technik in

---

Mediatisierung beschrieben und der inhaltliche als Medialisierung. Wobei Schulz (2011: 30) diese Differenzierung als analytisch nachvollziehbar bezeichnet, aber angesichts des oft synonymen Gebrauchs für den Begriff Medialisierung plädiert, was sowohl technische als auch inhaltliche Aspekte inkludiert. Meyen (2009 und 2014a) plädiert ebenso dafür, Medialisierung zu verwenden, wenn es um gesellschaftliche Veränderung geht. Zu den Hinweisen des Gebrauchs des Begriffes Mediatisierung in anderen Fachkontexten vgl. Schulz (2011: 30).

<sup>20</sup> Neue funktionale Güter können zwar auf B2B-Märkten zu einem gewissen Grad als technisch-sachliche Innovation auftreten (Reckwitz 2018: 157), d. h. sie können einen allgemeingültigen Grad an Fortschritt durch Technik für sich beanspruchen und sind somit weniger riskant als Singularitätsgüter im Konsumbereich. Allerdings bestimmt auch den B2B-Bereich das „Regime des Neuen“ (Reckwitz 2018: 157; vgl. auch Passoth/Rammert 2016), was den Wettbewerb mehr und mehr in Richtung von Aufmerksamkeitswettbewerben transformiert. Das wird zusätzlich durch Digitalisierung und Globalisierung sowie dadurch wachsenden Kunden- und Konkurrenzpotenzialen verstärkt.

der Analyse seines Verhaltens und seiner zu adaptierenden Präferenzen imaginiert werden muss. Medien sind für Unternehmen trotzdem noch der One-way-mirror (White 2002), wenn auch KI-Lösungen suggerieren, dieses Phänomen endlich durchbrechen zu können.

#### **4 KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation – Pilotanwendungen, Tools und Akzeptanz**

Analog zum Fortschritt in der Medienbranche sind auch wie anhand der unten noch auszuführenden Pilotprojekte vor allem größere Unternehmen beim Testen oder bei der Einführung von KI-Lösungen für die Unternehmenskommunikation weiter als kleiner Unternehmen. Das zeigen die Erhebungen im ECM und das stützen auch die Ergebnisse der explorativen Erhebung der TH Nürnberg speziell bei Unternehmen des Maschinenbaus und der Elektroindustrie (vgl. Banholzer et al. 2020).

Unternehmen stehen im Zeitalter der Medialisierung immer häufiger im Zentrum öffentlicher Auseinandersetzungen und die Unternehmenskommunikation muss „in Echtzeit auf unkontrollierbare Gerüchte, Vorwürfe oder Shitstorms in sozialen Medien reagieren“ (Zerfaß/Volk 2019: 2). Digitalisierung, Netzwerkstrukturen und Projektorientierung erfordert von der Unternehmenskommunikation, ihre Ausrichtung auf die Verbreitung von Botschaften über journalistisch kontrollierte Medien zu verändern. Community- und Relationship-Management tritt an die Stelle von Transaktionsorientierung, womit neue interne und externe Kontaktstellen identifiziert und operationalisiert werden müssen. Die Möglichkeiten, die unterschiedlichen KI-Lösungen für die Unternehmenskommunikation nutzbar zu machen, tritt als Kompetenz gleichberechtigt neben die klassische Produktion und Vermittlung von Inhalten. KI-Lösungen sind dabei relevant bei:

- der Analyse von Verhalten, Erwartungen und Einstellungen auf Seiten der Stakeholder;
- der Produktion und Distribution von zielgruppengerechten Inhalten;
- der Automatisierung von dafür geeigneten Interaktionen mit internen wie externen Gesprächspartnern (z. B. Informationsabfragen oder Beschwerdevorgänge).

Eine Erhebung von news aktuell<sup>21</sup>, in der online 415 Führungskräfte aus Pressestellen und PR-Agenturen zu erwarteten Einsatzfeldern von KI-Lösungen befragt wurden, bestätigen die vorher genannten Beschreibungen. KI-Lösungen werden nach dieser Beurteilung vor allem zur Beobachtung und Analyse eingesetzt (Media Monitoring 45 %; Erfolgsanalyse und -auswertung von Kommunikationsmaßnahmen 40 %; Bilderkennung 37 %; Themen- und Trend-Recherche 30 %; Wettbewerbsanalyse 23 %). Für kreative oder produzierende Aufgaben werden KI-Lösungen nur in zwei Bereichen genannt, für die Verschlagwortung von Content (41 %) und allgemein für die Produktion von Content (15 %).

##### **4.1 Pilotanwendungen von KI-Lösungen**

Unternehmen setzen KI-Lösungen bereits ein und erproben die Möglichkeiten und Potentiale, zumal der PR-Profession ein Habitus von grenzenlosem Optimismus und Zukunftsorientierung zugeschrieben wird, der auch den Anschluss der Unternehmenskommunikation an eine KI-gestützte superintelligente Ökonomie erlaube, wie Bourne (2019) kritisch anmerkt. Es ist anzunehmen, dass vor allem größere Unternehmen und Konzerne mit ausdifferenzierten Kommunikationsabteilungen hier wiederum Vorreiter sein werden. Das wird durch die explorative Erhebung im Projekt der TH Nürnberg zur „KI in der

---

<sup>21</sup> na news aktuell (2020). Häufigste Einsatzgebiete von KI in der PR. Vom 18.03.2020. <https://www.presseportal.de/pm/6344/4550833> (aufgerufen am 03.04.2020)

Unternehmenskommunikation“ gestützt. Andererseits bringt auch die fehlende Definition des Begriffs „Künstliche Intelligenz“ es mit sich, dass auch bei einer Befragung gerade Unternehmen aus dem Start-Up-Bereich in Technikbranchen den Einsatz von KI verneinen, weil sie eingesetzte Tools eher der allgemeinen Digitalisierung oder Machine-Learning-Anwendungen zuschreiben. Nachfolgend werden jetzt am Beispiel der Technologieunternehmen Bosch, Microsoft Deutschland und Siemens Anwendungen von KI in der Unternehmenskommunikation skizziert. Auch hier ist bei genauerer Analyse keine einheitliche Begriffsverwendung von KI oder KI-Lösung zu erkennen und dementsprechend die Bandbreite sehr weitgefasst.

#### 4.1.1 Content Strategie – Bosch GmbH

Bereits Ende 2017 habe der Stuttgarter Technologiekonzern Bosch ein Pilotprojekt zum Einsatz von KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation durchgeführt. Mit Einsatz von KI-Lösungen sollte die Content-Strategie des Unternehmens innerhalb der eBike-Kampagne #SantasNewRide optimiert werden. Nach Angaben des Unternehmenssprechers Michael Schmidtke gegenüber dem PR-Journal (Thoms 2017) sind zum Beispiel rund 800.000 Tweets der für diese Kampagne relevanten Zielgruppen mit der KI-Software „Watson“ analysiert und bearbeitet worden. Auswertungen aus einem Social-Media-Monitoring zu Themenfeldern rund um „Cycling“ seien für die zielgruppen- und regionalspezifischen Tweets zur Kampagne für ‚Santa Rides‘ in Hamburg, London und Paris verwertet worden (ebd.). Gemessen wurden Content-KPIs wie Share-of-Voice oder Engagement-Raten. Den Aufwand für den Einsatz dieser KI-Lösung gegenüber etablierten Prozessen bezeichnet der Konzern als vergleichsweise hoch. Unter dem Aspekt Big Data oder Data Analytics hatte Bosch allerdings bereits vorher Erfahrungen mit Automatisierten Verfahren in der Unternehmenskommunikation gesammelt (Wiencierz et al. 2017: 30 f.). Mit Analyse von Daten aus Markt- und Kommunikationsforschung sollten Antworten auf Leitfragen gegeben werden: Welche Themen sind für die digitalen Zielgruppen relevant und was sind darin die inhaltlichen Schwerpunkte? Wo bestehen für Bosch die Möglichkeiten, inhaltlich anzuknüpfen? Wie positionieren sich Wettbewerber in diesem Kontext und wie hoch ist deren Deutungsmacht oder zumindest Durchdringung der Öffentlichkeiten (Share of Voice)? Aus dieser Situationsanalyse wurden dann konkrete Ziele und Maßnahmen abgeleitet, die dann sowohl Owned-Media- als auch Paid-Media-Kanäle umfassen. Die auszuspielenden Inhalte werden in einem interdisziplinären Team (Kommunikation, Produktmanagement, Datenanalyse) generiert.

#### 4.1.2 Automatische Textgenerierung – Microsoft Deutschland

Microsoft Deutschland nutzt KI-Lösungen im Newsroom für die Produktion von Video-Content, um Untertitel für die Videos erstellen zu lassen. Der Vorteil in der Textgenerierung aus Sprache liegt für Microsoft in der Zeitersparnis (Thoms 2017). Die langwierigen Arbeiten von Textgenerieren, Integration in das Video durch die Grafik- oder Videoabteilung sowie die Synchronisation mit der Tonspur übernimmt die Software, die jetzt nur noch durch einen Mitarbeiter kontrolliert werden muss. Ebenso wird mit KI-Lösungen die technische Qualität von Videos – wie Rauschunterdrückung, Stimm-optimierung und das Anpassen der Takte bei unterlegter Musik – verbessert (Thoms 2017). Auch für die Messung von Reichweiten und die Optimierung werden KI-Lösungen genutzt. Die beste Uhrzeit für ein Posting, welcher Content erzielt die besten Reichweiten oder Interaktionen oder welche Erfolgsfaktoren hängen damit zusammen seien die Basis für grafische Modelle für Prognosen.

#### 4.1.3 Analytics und Chatbots – Siemens AG

Auch der Münchner Technologiekonzern Siemens AG erhebt Daten, um die Wirkung seiner Kommunikation zu analysieren. Das Tool „Analytics Unlocked“ erfasst die Trackingdaten aus Webseite, Social-Media-Kanälen und Suchmaschinenwerbung. Daraus ermittelt das Unternehmen als KPI den sogenannten *Engagement Score* (Thoms 2017), der Ergebnisse einer interaktiven Kommunikation mit den

Zielgruppen misst und nicht nur die Reichweite erhebt. Dieser KPI ermögliche den Vergleich aller Kommunikationsaktivitäten anhand von Reichweite, Interaktion und „Aktion“, so Andreas Wunderlich, *Head of Analytics & Insights* bei Siemens gegenüber dem PR-Journal (ebd.). Dabei werden Aufwand und Ertrag in Form von Interaktion gegenübergestellt. Mittels KI-Lösungen werden Veränderungen dieses KPI detektiert und gemeldet. Zukünftig sollen zudem automatisiert kontextbasierte Werte, zum Beispiel Benchmarks oder Durchschnitte, visualisiert werden (ebd.) Das soll ebenso helfen, die Effizienz und Effektivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern. Auch Chatbots oder allgemein Bot-Technologien setzt Siemens in der internen Kommunikation ein. Einerseits unterstützen KI-Lösungen auf der Landingpage CARL, die Siemens-Mitarbeitern bei Suchen im Intranet weiterhilft, auch als Chatbot für häufig gestellte Fragen und Suchen, andererseits wird in einem Projekt ein „Expert Finder“-Bot eingesetzt, der Profile von Siemens-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter auf der Netzwerkplattform LinkedIn mit den firmeneigenen HR-Profilen abgleicht und soll daraus passende Experten für bestimmte Themen ableiten (Haller 2019). Analog der Personalisierungsstrategie in der externen Kommunikation nutzt Siemens KI-Lösungen, um in der internen Kommunikation die Informationen in Frequenz und Tiefe auf die konkreten Bedürfnisse und ausgewerteten Gewohnheiten einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters zuzuschneiden. Das Projekt „Coffee Mug“ will Mitarbeiter mit passenden Informationen versorgen, die diese für ihre Arbeit brauchen. Algorithmen filtern dabei aus einem Pool von Inhalten verschiedenster Siemens-Plattformen genau heraus, was für jeden Einzelnen besonders relevant sein soll und berücksichtigt dabei auch die individuellen Lese-Gewohnheiten und Vorlieben – „und lernt so, den Mitarbeiter immer besser zu verstehen“ (Haller 2019).<sup>22</sup>

#### 4.2 KI-Lösungen als Tools in der Unternehmenskommunikation

Die ausgeführten Pilotanwendungen machen vor dem Hintergrund der oben skizzierten Rahmenbedingungen für Unternehmen und Unternehmenskommunikation deutlich, dass der Einsatz von KI-Lösungen nicht nur die Implementierung neuer Tools oder technischer Lösungen ist. Vielmehr erfordern die Veränderungen des Umfeldes, die auch durch KI-Lösungen bei Kunden, Medien oder anderen Stakeholdern Anwendung finden eine Reaktion der Unternehmenskommunikation, die sich in einem neuen strategischen Denken ausdrückt und nicht in der digitalen Verlängerung tradierter Semantiken erschöpft. Der Einsatz von Chatbots bestimmt plakativ die Agenda der Ratgeberliteratur, offenbart allerdings bei genauerer Analyse dieser Ratgeber oftmals das Desiderat strategischer Auseinandersetzung mit KI-Lösungen. Valin (2018: 5) wertet denn auch nur Tools wie Google Analytics oder darüber hinaus gehende Anwendungen als Einsatz von KI. Im oben definierten Sinne werden hier diese Aspekte – wie in den Diskursen etabliert – umfassender als KI-Lösungen beschrieben. Nachfolgend werden einige Tools als KI-Lösungen für die Unternehmenskommunikation beschrieben und ihre Bedeutung und die Konsequenzen für die strategische Unternehmenskommunikation analysiert.

Ausgangspunkt ist der Effekt, dass durch Digitalisierung, Messbarkeit und Speicherbarkeit von Verhalten und die Übersetzung in Maschinensprache einerseits die Möglichkeit erwachsen ist, Algorithmen für die Auswertung zu nutzen. Allerdings sind dadurch große Mengen an Daten entstanden (Big Data), die wiederum bearbeitet werden müssen. Als Reaktion auf die Anforderung, (Aufmerksamkeits-)Märkte permanent beobachten zu müssen, wird die Auswertung von Verhalten sowie die verfügbaren Informationen in den unterschiedlichsten Kommunikationsangeboten automatisiert. Die bisherige, oft

---

<sup>22</sup> Die Café-Metapher wird konsequent fortgeführt. „Unsere Mitarbeiter bestimmen dabei selbst, wie häufig und wie sie ihre News am liebsten serviert bekommen möchten: als „Ristretto“ mit einem kurzen und knackigen Überblick, als „Lungo“ mit 10 Minuten Lesedauer, oder, für Genussmenschen, als ausführlichen „Americano“. Jede „Tasse“ ist individuell, denn sie basiert auf persönlichen Daten und Präferenzen. Und: Jeder Kaffee wird frisch zubereitet – je nachdem, wann sie ihre Kaffeetasse bestellen.“ (Haller 2019)

lange zeitversetzte Bewertung von Reputation oder Share-of-voice wird durch Einsatz von Technologie in Echtzeit möglich und mit KI-Lösungen realisiert. Diese Anforderungen generieren auf Seiten der Unternehmenskommunikation Bedarf an Ressourcen, die aber mit den bisherigen klassischen Tätigkeiten geteilt werden müssen. Das wiederum erfordert bei gleichbleibenden Ressourcen von Budget, Personal und Zeit über Automatisierung von Routineaufgaben, Effizienzgewinne zu realisieren. Vor diesem Hintergrund sind Chatbots oder die automatische Content-Produktion zu sehen.

#### 4.2.1 Data Analytics und Big Data Management als Grundlage

Durch die Digitalisierung stehen auch für Marketing und PR Daten in maschinenverwertbarem Format zur Verfügung. Unter dem Begriff „Big Data“ werden nach Erhard (2017: 17) kontinuierliche Echtzeit-Datenströme verstanden, „die gewaltig, komplex, volatil und zunächst unstrukturiert sind“.<sup>23</sup> Nach einer Untersuchung zur Veränderung der Unternehmenskommunikation durch Digitalisierung und Analyse großer Datenmengen (Wiencierz et al. 2017) hat die Nutzung von „Big Data“ tiefgreifende Auswirkungen auf alle Phasen der strategischen Unternehmenskommunikation. Über den gesamten Planungsprozess hinweg – von der Situationsanalyse bis zur Evaluation – werden die einzelnen Schritte mit Daten und Erkenntnissen hinterlegt und abgeglichen, womit sowohl Effizienz als auch Effektivität gesteigert werden kann. Ergänzend hierzu ist eine weitergehende Kompetenz von Mitarbeitern der Unternehmenskommunikation gefragt – die Kompetenz, die Erkenntnisse aus den Daten in stimmige Geschichten zu übersetzen, die „communication practitioners need to create stories with collected data as data appears meaningless unless it can be transformed into strategic insights“ (Murtarelli 2017: 83). Das bedeutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ein vertieftes Verständnis von Big-Data-Technologien und Statistikkenntnisse verfügen müssen, um Big Data in der Unternehmenskommunikation für das Verfolgen strategischer Kommunikationsziele nutzen zu können.

Zur Auswertung einer Vielzahl von Geschäftsberichten oder Shareholderinformationen setzen viele Marktteilnehmer auf Finanzmärkten KI-Lösungen ein, um in einer kurzen Zeit möglichst viele Informationen verarbeiten zu können. Gerade in Finanzmärkten ist eine kurzfristige Reaktion wettbewerbsentscheidend. Hierzu werden KI-Lösungen eingesetzt, um automatisiert Geschäftsberichte auswerten und daraus eine Zusammenfassung als *automatic text summarization* erstellen zu können (vgl. Naidoo/Dulek 2018). Die KI-Lösungen werden eingesetzt, um die Komplexität der Berichtslandschaft reduzieren zu können und sie dadurch leichter handhabbar zu machen. Naidoo/Dulek (2018: 18) zeigen in ihrer Erhebung, dass in diesem Feld noch Verbesserungen erforderlich sind, um die algorithmisch erzeugten Auswertungen näher an die Qualität von Auswertungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern heranbringen zu können, denen es offensichtlich besser gelingt, den Duktus eines Berichtes zu erfassen. An diesem Tool wird deutlich, wie sich die Strategie von Unternehmen, umfangreicher und in kürzerer Frequenz über eigene Kanäle (Owned Place) und auf Plattformen (Outing Place)<sup>24</sup> präsent sein zu wollen auf die Rezipientenseite auswirkt, die auf die wachsende Komplexität mit technischen Hilfsmitteln, hier KI-Lösungen, reagiert.

#### 4.2.2 Corporate Listening und skopische Medien – der Blick hinter den Spiegel?

Die oben beschriebenen Veränderungen bedeuten, dass Entscheidungen in Unternehmen in immer komplexeren und dynamischeren Kontexten und vielfach unter Unsicherheit getroffen werden. Das

---

<sup>23</sup> Erhard (2017: 17) verweist in diesem Kontext auf die ebenso wichtigen *Small Data*. Im Gegensatz zu *Big Data* kennzeichnen sich *Small Data* durch geringere Volumina, die unregelmäßig erhoben werden. Der Ursprung sind qualitative Methoden (Leitfadeninterviews), Ergebnisse von Expertenrunden oder Einschätzungen von Dialogen von Unternehmensmitarbeitern mit Stakeholder-Gruppen (Vertrieb und Kunde, Pressestelle und Journalisten, Produktmanagement und Lieferant). *Small Data* gewähren sehr spezifische Einblicke, geben Antwort auf konkrete Fragestellungen und bieten eine hohe Datenqualität.

<sup>24</sup> Terminologie von Rolke 2016b.



verschärft sich zudem vor dem Hintergrund, dass das Handeln von Unternehmen aufgrund gewachsener Ansprüche verschiedenster Stakeholder kritischer beobachtet wird als bisher (Ingenhoff/Borner/Zerfaß 2020: 2). Das unternehmerische Handeln ist durch vielfältige Bezugsgruppen beeinflusst, die in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft verortet sind und sich an den dort dominierenden Deutungsschemata und Handlungslogiken orientieren (ebd.). Um dem gerecht zu werden bzw. ihre Strategien auf die in den jeweiligen Stakeholdergruppen vorherrschenden Deutungsschemata reagieren zu können, setzen Unternehmen Tools zur Beobachtung der öffentlichen Meinungsbildung, von Themenkarrieren oder Stakeholderansprüchen ein, die sich als Organisational Listening (Macnamara 2014) zusammenfassen lassen. D. h. neben die klassische, expressive Aufgabe von Unternehmenskommunikation „Sprechen“ tritt gleichberechtigt die „Inbound-Perspektive“, die Identifikation, das Aufnehmen und Interpretieren von kommunikativen externen Impulsen, um diese für Entscheidungsprozesse im Unternehmen nutzbar zu machen (Ingenhoff/Borner/Zerfaß 2020: 2).<sup>25</sup> Alleine, um die Themenkonjunkturen und das Agenda-Setting und Agenda-Surfing sowie Intermedia-Agenda-Setting und die Ko-Orientierung von Medien wahrnehmen zu können, fordert Kornmann (2016: 140) Frühwarnsysteme, um als Unternehmenskommunikation kampagnenfähig sein zu können. Hardiman (2019: 571) bezeichnet *Listening* als Grundstrategie in der Markenführung und verweist auf die notwendigen Lernprozesse im Unternehmen aufgrund der gewonnenen Informationen.

Mithilfe von *Organisational* oder *Corporate Listening* sind Unternehmen in der Lage, die Belange von Stakeholdern besser zu erkennen und diese auch im Kontext der jeweiligen Lebenswirklichkeiten und Rationalitäten interpretieren und beurteilen zu können. Neben direkten Stakeholderdialogen, Hintergrundgesprächen oder klassischen Ansätzen des Issues-Managements wie Reputationsanalysen über Presseclippings, Themenkarrieren durch Befragungen o. ä. treten vermehrt Instrumente zur Analyse der Kommunikation in Social-Media-Kanälen.<sup>26</sup> Mit Social-Listening-Tools können Unternehmen einerseits Strömungen in Social-Media-Kanälen wahrnehmen, andererseits aber auch die Wirkung ihrer eigenen Kommunikationsmaßnahmen in unterschiedlichen Segmenten überprüfen (vgl. Banholzer 2018b). Blogs, Microblogs, Foren und Netzwerkplattformen ermöglichen und bewirken mehrere, teils interdependente Veränderungen in den Reputationsbildungsprozessen. Dadurch erhöht sich die Zahl der professionellen und nicht-professionellen Kommunikatoren und deren Einfluss auf die Reputationsbildung eines Unternehmens (Banholzer 2018b: 162). Über Listening-Tools sind Unternehmen in der Lage, aktuelle Entwicklungen von Themen und Meinungen in Social-Media-Kanälen oder traditionellen Medien schneller in ihre strategischen Entscheidungsprozesse integrieren zu können. Dies setzt aber voraus, dass die Anpassungsprozesse im kurz- und mittelfristigen Unternehmensverhalten nicht (zu sehr) im Widerspruch zur generellen Unternehmenspositionierung stehen. Das bedeutet, dass die Positionierung eines Unternehmens, das Markenbild in der Lage sein muss, kleinere Korrekturen integrieren zu können. Das gelingt nur, wenn die Positionierung und die Markenidentität über zeitraumumfassende

---

<sup>25</sup> Ingenhoff/Borner/Zerfaß (2020: 3) heben hervor, dass dem extrovertierten Aspekt der Unternehmenskommunikation, dem Corporate Messaging, umfangreiche Forschungsarbeiten gewidmet sind, das Corporate Listening allerdings noch kaum thematisiert wurde. Mit Blick auf die betriebswirtschaftlichen Disziplinen sind Ansätze von Marktforschung oder Trend- und Kundenanalysen anzuführen, die wie oben bereits beschrieben versuchen, Signale von Marktakteuren für die eigene Strategiebildung zu nutzen. Hierzu zählen auch die Analysen von politischen, ökonomischen, gesellschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen mit sogenannten PEST-Analysen (vgl. Backhaus/Schneider 2020: 260). Allerdings werden die Begrifflichkeiten auch kontrovers verwendet. Die Informationsökonomie versucht, hier neue Ansätze zu implementieren und zum Beispiel verhaltenspsychologische Elemente zu integrieren (vgl. Weiber 2004; Stieglitz 2017).

<sup>26</sup> In diesem Zusammenhang wird Corporate Listening so aufgefasst, dass es nicht nur als Instrument von Persuasionsstrategien verwendet wird (d. h. das Signalisieren von Zuhören als strategisches und persuasives Element), sondern intentional so ausgerichtet ist, daraus gewonnene Erkenntnisse für die eigenen Strategieentscheidungen zu nutzen (vgl. Ingenhoff/Borner/Zerfaß 2020: 6).

Visionen abgebildet und kommuniziert werden. Aufbauend auf den Auswertungen von Big Data Ressourcen – die durch Auswertung der eigenen Webseiten sowie der Vertriebsaktivitäten oder durch Rückmeldungen von Stakeholdergruppen entstehen – und die Verwertung der Erkenntnisse aus dem Social-Media-Monitoring können die Stabsstellen der Unternehmenskommunikation (Public Relations, Public Affairs, Marketing, Interne Kommunikation) vorausschauend kommunizieren. Dieser Ansatz wird derzeit als Predictive Communication<sup>27</sup> bezeichnet. Auf der Basis frühzeitiger Trenderkennung können fundiert Handlungsempfehlungen für Kommunikationsaufgaben formuliert werden. Allerdings wird dieser Begriff synonym zu Einsatzfeldern des Corporate Listening, Issues Management oder des Benchmarks verwendet (vgl. Leitherer 2019) oder ist auch bereits im Kontext von Big-Data und Data-Analytics in diesem Sinne verwendet worden. Dieser Ansatz geht auf das Marketing bzw. die Marketingkommunikation zurück.

Die Tools zum Organisational Listening können als Ausdruck der Entwicklung sogenannter skopischer Medien verstanden werden. Die Bewertung und Kommentierung in Social-Media-Kanälen hat Einfluss auf die Reputation von Unternehmen. Ist ein Unternehmen auf diesen Kommunikationsplattformen präsent, steigert sich bei den Beobachtern und Rezipienten auch die Erwartungshaltung, dass auf Kommentare ihrerseits von den Unternehmen schnell zu reagieren ist. Um die Vielfalt dieser Kanäle und Plattformen handhaben zu können wird auf Newsroom-Konzepte zurückgegriffen und Social-Listening-Tools werden für das Audience-Engagement eingesetzt, um Feedback-Kanäle bündeln und strukturiert darauf reagieren zu können. Diese Entwicklung kann mit dem Ansatz von Karin Knorr Cetina als das Phänomen skopischer Medien<sup>28</sup> beschrieben werden (vgl. Knorr Cetina 2012 und Woermann/Kirschner 2014). Die Stakeholder sind medienvermittelt präsent und bilden auf einer Social-Media-Plattform ein medialisiertes Gegenüber, auf das Unternehmen reagieren müssen, weil auch eine Nicht-Reaktion als Reaktion interpretiert wird und Reaktionen nach sich zieht. Das Agieren in einem skopischen Medium setzt daher voraus, dass Unternehmen über eine gesteigerte Fremd- und Selbstbeobachtungskompetenzen verfügen müssen (vgl. Woermann/Kirschner 2014). Organisational Listening ermöglicht somit einerseits, Trends und Meinungsentwicklungen schnell zu beobachten, führt aber in Verbindung mit der intensiven Nutzung von Social-Media als Distributionsweg dazu, dass auch schnelle Reaktionen von einem Unternehmen auf diesen Kanälen erwartet wird. Das steigert wiederum für ein Unternehmen den Zeitdruck und die Anforderung an die Trendsensibilität und damit die Komplexität. Der oben ausgeführten Annahme zufolge reagieren Unternehmen auf ansteigende Komplexität mit Einsatz von KI-Lösungen. Dieser Effekt wird dadurch verstärkt, dass sich sowohl die Unternehmen als auch die Stakeholder in Kommunikationsökosystemen bewegen, die als proprietäre Märkte zu beschreiben sind und deren Zweck in der Kapitalisierung unknapper Güter – hier Informationen – besteht (vgl. Staab 2019: 27). Unternehmen wie Facebook oder Google stellen einerseits ein soziales Netzwerk bzw. eine Suchfunktion zur Verfügung, realisieren ihre Gewinne aber durch eine Kombination von Zugangskontrollen und Provisionsregelungen (Staab 2019: 32). Darauf muss sich Unternehmenskommunikation einstellen und die eigene Struktur anpassen.

---

<sup>27</sup> Der Begriff Predictive Communication ist abgeleitet aus dem Ansatz der vorausschauenden Wartung (Predictive Maintenance). Die bisherigen Konzepte von Wartung in vordefinierten Intervallen oder nach vorgegebenen Nutzungskennzahlen sowie der Wartung nach Eintreten eines Defektes wird abgelöst durch eine bedarfsgerechte und vorausschauende Wartung, die Ereignisse planbar machen und Auswirkungen durch rechtzeitiges Eingreifen verringern soll.

<sup>28</sup> Karin Knorr Cetina (2012) beschreibt skopische Medien als Instrument der Transformation von sozialen Situationen in synthetische Situationen, Face-to-Face wird abgelöst durch Face-to-Screen Beziehungen. Knorr Cetina zufolge wird auch die Koordination von Netzwerken durch skopische Koordination abgelöst.

#### *4.2.3 Newsroom als strukturelle und technische Antwort – Information Hub und Command Center*

Ähnlich der Entwicklung im Journalismus richten Abteilungen der Unternehmenskommunikation sogenannte Newsrooms ein. Allerdings wird dies meist als zentrale Austauschplattform von Nachrichtenproduzenten verschiedener Ressorts und Ausspielkanäle genutzt. Mit dem Einsatz von KI-Lösungen zum Corporate Listening und Big-Data-Analytics kann der Newsroom zu einem Information Hub (Beckett 2019) oder einem Command Center (Wiencierz et al. 2017) werden. Kennzeichen dieser Form von Organisation ist neben der Integration von technischen Lösungen vor allem auch die neue personelle Zusammensetzung. Neben den Kommunikateuren unterschiedlicher Ressorts und Ausspielkanäle können auch Datenanalysten und Technikerinnen und Techniker routinemäßig integriert werden. Der Information Hub bzw. das Command Center sammelt Wissen an einer zentralen Stelle und stellt Analysen und Informationen für andere bereit. Das können Kampagnen- und Projektteams sein oder Gruppen für Issues Management, Investor Relations und Public Affairs. Das wird auch organisatorisch zur Folge haben, dass strenge Abteilungsgrenzen verschwimmen und die Kompetenz zu interdisziplinärer, internationaler und interkultureller Zusammenarbeit gefordert sind (Wiencierz et al. 2017: 20). Das Command Center kann als zentraler Dienstleister für andere Unternehmensbereiche oder Strategische Geschäftseinheiten agieren und Informationen bedarfsgerecht oder als regelmäßiges Reporting zur Verfügung stellen. Das setzt für die einzelnen Mitarbeiter ebenso voraus, dass Kenntnisse im Big-Data-Management, Medienkompetenz und Verständnis für Technologieentwicklung und Geschäftsprozesse vorhanden sind.

#### *4.2.4 Stakeholdersegmentierung und Personalisierung von Botschaften in Echtzeit*

KI-Lösungen werden aktuell dazu eingesetzt, um Stakeholder-Personas zu generieren und dafür passende und relevante Inhalte auszuspielen. „AI helps to know the choices, buying patterns, habits, influences, pain points and point of failures.“ (Panda/Kumar/Khandelwal 2019: 7) In diesem Kontext kann das Predictive Behavioural Targeting genutzt werden (vgl. Tropp 2019). Alleine der Begriff macht die Überschneidung mit dem oben beschriebenen Ansatz von Predictive Communication deutlich. Für das Predictive Behavioural Targeting werden Handlungen von Usern (Kunden/Interessenten) in Medien oder auf der Website eines Unternehmens mit anonymisierten Registrierungs- oder Befragungsdaten verknüpft. Daraus werden dann algorithmusgestützt Hypothesen zur Ausprägung von soziodemografischen und Affinitätsmerkmalen von Nutzern entwickelt, die bislang noch nicht über ihre Handlungen einem bestimmten, nach Affinitätskriterien definierten Zielgruppensegment zugeordnet wurden (Tropp 2019: 275). Die zentrale Aufgabe von Unternehmenskommunikation ist, Inhalte passend zu den Bedürfnissen der Stakeholder in Echtzeit zur Verfügung zu stellen und „AI systems can decipher the digital DNA and core characteristics of the target group“ (Panda/Kumar/Khandelwal 2019: 8), was auch im Kontext der Ansprache von B2B-Kunden immer wichtiger wird (vgl. Schmitt 2019).

Allerdings unterstellen diese Ansätze ein traditionelles lineares Kommunikationsmodell. Werden Kommunikationsziele nicht erreicht, so wird dies dadurch zu beheben versucht, dass die Bedürfnisse der Zielgruppe noch genauer evaluiert werden müssen, gegebenenfalls mit der Hilfe von KI-Lösungen. Dass die Nutzung von KI-Lösungen die Genauigkeit der Kommunikationsangebote an die Zielgruppen verbessern hilft, kann unterstellt werden. Trotzdem ist mit Blick auf eine konstruktivistische Perspektive der Kommunikation eine „Ko-Kreation der Wirklichkeitsdeutungen“ (Wiesenberg 2018: 119) von Unternehmenskommunikation und Stakeholdern zu vermuten. Die Stakeholder als Rezipienten werden ihre jeweilige Situation, momentane Einstellung und Stimmung in die Bewertung einer Information aus der Quelle Unternehmenskommunikation einfließen lassen, womit die gezielte Steuerung von Kommunikationswirkungen als Kern strategischer Unternehmenskommunikation durchaus zu hinterfragen ist. Trotzdem leisten KI-Lösungen ihren Beitrag, um sich den Stakeholder-Gruppen in ihren Bedürfnissen besser nähern zu können.

#### 4.2.5 Chatbots und Automatisierte Content Produktion

Der Einsatz intelligenter Software zur Produktion von Content für unterschiedliche Kanäle der Unternehmenskommunikation ist vielversprechend aber wohl noch am Anfang der Entwicklung. Drei Anwendungsfelder von KI-Lösungen stehen hierbei – wie auch die oben angeführten Anwendungsbeispiele zeigen – im Mittelpunkt:

- Automatisierung der Distribution von Inhalten in Owned Media, d. h. in Social-Media-Kanäle des jeweiligen Unternehmens auf der Basis von User-Daten. KI-Lösungen können über die Analyse von Nutzerverhalten Posts zum besten Zeitpunkt absetzen und diese auch zielgruppengerecht koordinieren.
- Automatisierung der Bebilderung von Unternehmenstexten: KI-Lösungen können die Recherche in unternehmenseigenen oder definierten externen Bilddatenbanken unterstützen.
- Automatisierung von Routineberichten: KI-Lösungen können analog der datenbankbasierten Berichterstattung in journalistischen Medien auch Routinetexte in Unternehmen generieren. Einfache Produktmeldungen, Anpassung und Individualisierung von allgemeinen Textbausteinen in der internen Kommunikation können so automatisiert werden.

Im Fokus dieser Applikationen von KI steht die Entlastung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Routineaufgaben. Durch diesen Effizienzgewinn können die freigewordenen Kapazitäten für kreative und strategische Tätigkeiten investiert werden. Wie ausgeführt sind Chatbots oder Bots als Begriff der Ausdruck des innovativen Einsatzes von KI-Lösungen in Unternehmen. Bots können als Virtuelle Agenten im Service-Bereich Kundenanfragen 24/7 und ohne größere Verzögerung annehmen und verarbeiten. Die Fähigkeiten dieser Accounts können iterativ semi-autonom mit Unterstützung von menschlichen Mitarbeitern oder über Machine-Learning weiterentwickelt werden. Selbst wenn Kundenanfragen nur angenommen und für die Weiterbearbeitung durch Mitarbeiter aufbereitet werden, können Serviceabteilungen entlastet werden (vgl. Stieglitz/Wiencierz 2018: 18). Auch Chatbots auf der Unternehmenswebseite, als eigenständige App oder integriert in existierende Messenger-Dienste, können Aufgaben übernehmen und so Routinearbeiten automatisieren. Zudem erscheint die Einbindung in komplette Work-Flows möglich. Bots nehmen Anfragen an, verarbeiten diese bis zu einem gewissen Grad vor und übergeben diese fall- und bedarfsweise an Mitarbeiter und zeigen diesen bereits mögliche Handlungsoptionen zur automatischen Weiterverarbeitung einer Anfrage auf. Empirische Daten zeigen, dass Nutzer kein Problem mit der Interaktion mit Chatbots haben, was aber zwischen Themen variiert. Aus ethischer Perspektive muss hier zudem geklärt werden, ob Nutzern offengelegt werden sollte, dass mit einer künstlichen Entität kommuniziert wird, vor allem wenn diese für Menschen nicht mehr als solche erkennbar sind (ebd.). Ein weiterer Aspekt ist die wachsende Bedeutung von Voice Assistants, wie Siri, Cortana oder Alexa. Diese Voice Assistants fungieren einerseits als Gatekeeper für PR und Werbung bei externen Stakeholdern, können aber in der internen Kommunikation als Assistenten implementiert werden (Stieglitz/Wiencierz 2018: 16).

Reichelt (2017: 31) verweist darauf, dass algorithmische Textgenerierung – obwohl vor allem als Roboterjournalismus diskutiert – vor allem im nichtjournalistischen Bereich Anwendung findet. Firmeninterne Reportings, einfache Produktinformationen, Dokumente der technischen Dokumentation, E-Commerce und Shop-Lösungen oder im Gesundheitswesen Patientenberichte sind hier als Anwendungen weit verbreitet. Diese sind allerdings nicht im Aufgabenspektrum der Unternehmenskommunikation zu verorten. Nach Antworten im Rahmen der explorativen Studie der TH Nürnberg unterstellen Kommunikateure, dass Rezipienten Texte, die mit KI-Lösungen erstellt worden sind ablehnten. Dies trifft in der Untersuchung aber nur auf die Befragten der internen Kommunikation zu, bei Angeboten der externen Kommunikation wird dies nicht erwähnt. Dass algorithmisch generierter Content auch in

journalistischen Kontexten bestehen kann, haben einige Studien bereits nachgewiesen (vgl. Reichelt 2017: 32 ff.).<sup>29</sup>

### 4.3 KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation – Akzeptanz und Hindernisse

Big Data, die Generierung und Nutzung von großen Datenbeständen, hat sowohl Einfluss auf die technische Dateninfrastruktur als auch auf die Organisationsstruktur. Sie erfordert eine intensive Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg. Auch innerhalb der Unternehmenskommunikation müssen Mitarbeiter interdisziplinär zusammenarbeiten und ihr jeweiliges Wissen austauschen und verfügbar machen (Wiencierz et al. 2017: 20). Das bedeutet aber auch, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ein vertieftes Verständnis von Big-Data-Technologien und Statistikkenntnisse verfügen müssen, um Big Data in der Unternehmenskommunikation anwenden zu können. Das ist nur ein Beispiel, wie sich Anforderungsprofile und erforderliche Qualifikationen durch den wachsenden Einsatz von KI-Lösungen verändern werden. Die Frage ist: Wie beurteilen PR-Praktiker diese Technologien und Applikationen?

#### 4.3.1 Einschätzungen zu Trends in der PR

Untersuchungen zu Anwendung von KI-Lösungen in Kommunikationsabteilungen spiegeln die Ergebnisse der bereits oben zitierten Situationen im Journalismus. Zerfaß et al. (2019) erheben in einer regelmäßigen, internationalen Befragung – dem European Communication Monitor ECM – die Einschätzungen von PR-Professionellen zu Trends und Entwicklungen in der Branche. Zwei Drittel (77,3 %) der Antwortenden in der Erhebung von 2019 geben an, dass KI und KI-Lösungen die Kommunikationsbranche als Ganzes erheblich verändern wird (Zerfaß et al. 2019: 61). Allerdings zeigt sich im europäischen Vergleich eine signifikante Disparität, vor allem PR-Praktiker in den nordeuropäischen Staaten sind dieser Meinung. In Finnland, Schweden und Deutschland finden sich nach dieser Erhebung denn auch die meisten PR-Mitarbeiter, die KI-Lösungen richtig und im Zusammenhang beschreiben können. Insgesamt ergab die Erhebung allerdings, dass der Gruppe von KI-Experten im Kommunikationssektor nur 15,5 % der Antwortenden zugeordnet werden konnten (ebd.). Gleichzeitig bemängeln Zerfaß et al. (ebd.), dass nur 13,3 % „intelligente Assistenten“ wie Siri, Amazon Echo und Alexa in ihrem privaten Bereich verwenden.<sup>30</sup> Ähnlich der Erhebungen in den journalistischen Redaktionen sehen die PR-Verantwortlichen die Hürden für die Einführung und Nutzung von KI-Lösungen (Zerfaß et al. 2019: 70) in den Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter (56,2 %) sowie fehlende Budgets und ungeklärten Zuständigkeiten innerhalb der Organisationen (54,7 %). Fehlende Akzeptanz bei Mitarbeitern und Stakeholdern geben 47,7 % als Hinderungsgrund an (ebd.). Zerfaß et al. (2019: 61) zeigen sich überrascht, dass in den von ihnen erhobenen Daten ein „AI Divide“ (analog der digitalen Spaltung von Generationen) festzustellen ist. Entgegen der allgemeinen Erwartung beurteilen jüngere PR-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter die Einführung und die Potentiale von KI-Lösungen in der Kommunikation skeptischer als die befragten älteren Kohorten von PR-Praktikern (ebd.).

In der Erhebung im ECM 2019 zeigt sich, dass die Auswirkungen je nach Hierarchie in der Unternehmenskommunikation unterschiedlich bewertet werden. Führungskräfte erwarten durch KI-Lösungen

---

<sup>29</sup> 2014 wurden an der schwedischen Karlstad Universität die Glaubwürdigkeit von Robotertexten zu einem Sportereignis abgefragt. An der niederländischen Tilburg University Sport- und Finanzberichte, ebenso an der Münchner Ludwig-Maximilian-Universität. Robotertexte wurden als ebenso glaubwürdig, wenn auch nicht als ebenso angenehm zu lesen bewertet. Allerdings liegt hier auch ein Zuschreibungsbias vor. Wenn der Text angeblich von einem Menschen stammte, wurde er unabhängig vom tatsächlichen Ursprung als „angenehmer zu lesen“ bewertet (vgl. Reichelt 2017: 34).

<sup>30</sup> Hier zeigt sich die Problematik einer exakten Definition von Künstlicher Intelligenz und die alltagsvereinfachende Reduktion auf Sprachassistenten.

einen deutlicheren Veränderungsimpuls als Personen in der Abteilungsleitung oder auf Sachbearbeiterebene (Zerfaß et al. 2019: 64). 49,4 % der Befragten von PR-Agenturen geben als Problem einer Nutzung von KI-Lösungen die fehlende Motivation der Mitarbeiter an, dieser Wert ist bei Privatunternehmen am geringsten, nämlich 39,4 % (Zerfaß et al. 2019: 71). Ebenso wie in den Erhebungen im journalistischen Bereich, der LSE und des Reuters Institute, zeigt die Auswertung des ECM, dass die Angst vor Stellenabbau kein bestimmendes Thema mit Blick auf die Einführung von KI-Lösungen darstellt. Jeweils ein Anteil von um die 60 % geben an, dass weder die Profession der Unternehmenskommunikation dadurch in ihrer Identität gefährdet ist, an Kompetenzen einbüßen wird oder ein Stellenabbau droht (Zerfaß et al. 2019: 73). Dabei zeigt sich auch mit Blick auf diese Themenbereiche wieder, dass Führungskräfte optimistischer in die KI-Zukunft blicken als externe oder interne Mitarbeiter (Zerfaß et al. 2019: 75). Insgesamt sind nur ein Viertel der im ECM 2019 erhobenen Antworten als skeptisch einzuordnen, rund 30 % erwarten von KI-Lösungen einen großen aber positiven Einfluss wie die Grafik zeigt.

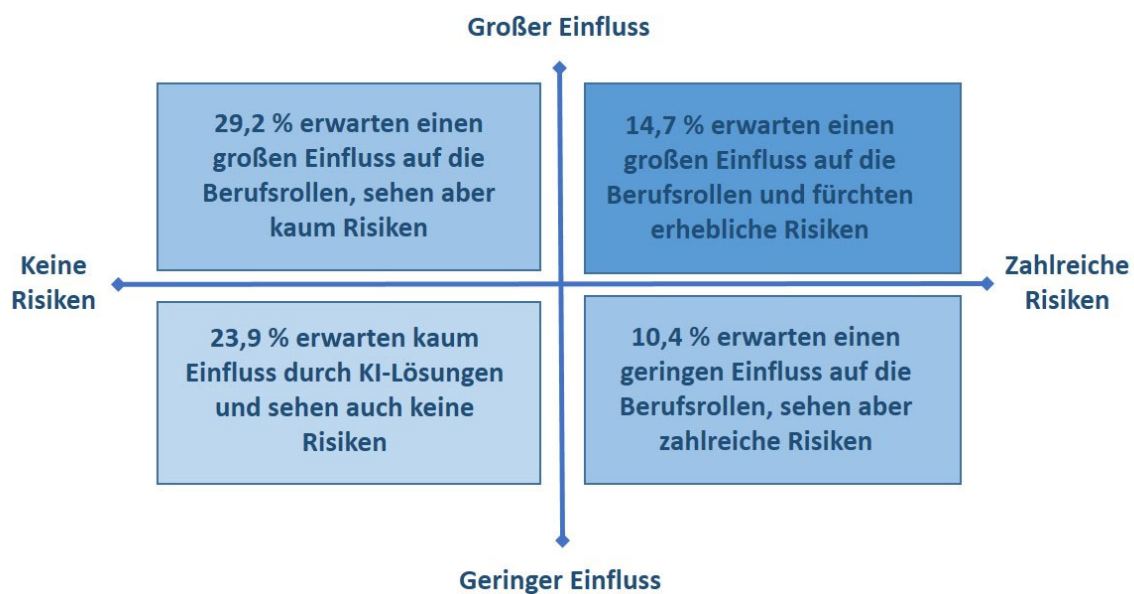


Abb.2: Erwartungen der Auswirkungen von KI auf die Rollen von PR-Praktikern. Quelle: European Communication Monitor 2019 (Zerfaß et al. 2019: 79). n=2566;

#### 4.3.2 B2B Branchen ohne Sonderrolle

Die explorative Erhebung „Künstliche Intelligenz in der Unternehmenskommunikation“ (KIUK 2020) wurde mit Leitfadenterviews im Rahmen der Automatisierungsmesse SPS 2019 in Nürnberg durchgeführt. Begleitend wurden weitere Interviewpartner aus diesem Branchenkontext über Onlinefragebögen kontaktiert. Insgesamt wurden 44 Unternehmen der Automatisierungs- und Elektroindustrie befragt, von Großunternehmen bis hin zu KMU. Erkenntnisinteresse war der branchenspezifische Abgleich von Studien und Erhebungen zum Thema KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation und die Einschätzung von Expertinnen und Experten explizit aus dem B2B-Sektor. In der Erhebung KIUK wurde der Begriff „schwache KI“ definiert und verwendet, um mit den Gesprächspartnern eine gewisse Begriffsbasis herstellen zu können. Voraussetzung für das Leitfadenterview war, dass die Gesprächspartner in ihrem jeweiligen Unternehmen mit Aufgaben der internen oder externen Unternehmenskommunikation betraut sind. Wie bereits eingangs erwähnt, decken sich die Erkenntnisse aus der explorativen Studie mit den Umfrageergebnissen der ECM-Studien. Rund ein Drittel der KIUK-Befragten gibt an, KI-Lösungen – im Sinne einer „schwachen KI“ – in der externen Kommunikation bereits einzu-

setzen. Durch den Einsatz erwarten knapp 40 % strukturelle Veränderungen, aber nur wenige befürchten negative Auswirkungen auf die Stellensituation in der Unternehmenskommunikation ihres Unternehmens (10 %). Durch KI-Lösungen erhoffen sich fast alle Befragten Erleichterungen der eigenen Tätigkeiten sowie eine Verbesserung ihrer Produkte und Leistungen gegenüber ihren externen Stakeholdern. Demgegenüber steht aber auch die Haltung, dass derzeit noch keine Notwendigkeit für den Einsatz von KI-Lösungen bestehe oder konkrete Anwendungsszenarien fehlten.

Dieses letztgenannte Ergebnis stützt die These, dass in KMU oftmals die Transformation von einer operativen hin zu einer strategischen Unternehmenskommunikation noch im Anfangsstadium steckt. Als weitere Hinderungsgründe werden wie in der ECM-Studie die fehlende Qualifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den jeweiligen Stellen oder Abteilungen sowie der enge Budgetrahmen für Anschaffung, Betrieb und Schulung für KI-Lösungen angegeben. In der explorativen Erhebung gaben fast zwei Drittel der Befragten an, dass rund 60.000 Euro als jährliches Gesamtvolumen für eine KI-Lösung (Beschaffung, Schulung der Mitarbeiter und laufende Kosten) investiert werden könnten. Würden KI-Lösungen implementiert, so könnten oftmals die Potentiale mangels qualifizierter Bediener nicht ausgeschöpft werden, es diene aber dem Nachweis der Zukunftsfähigkeit und Innovationsfähigkeit einer Abteilung. Mehrwert erhoffen sich manche Verantwortliche durch den Einsatz von KI-Lösungen in der Krisenkommunikation. Die schnelle Abfolge von Ereignissen und der Druck der Situation könne dazu führen, dass Mitarbeiter Indikatoren und Verläufe in Richtung von Kipp-Punkten übersehen und deshalb falsche Entscheidungen für die Kommunikation trafen. Das könne zum Beispiel durch Tools zur Überwachung der medialen Netzwerke verbessert werden, da diese Indikatoren im Krisenaufbau besser detektieren können. Die Erwartungshaltung, bessere Angebote für die Stakeholder bieten zu können korreliert mit der Einschätzung, dass die externen Stakeholder den Einsatz von KI-Lösungen anstelle persönlicher Leistungen von Mitarbeitern nicht negativ bewerten würden. Das trifft allerdings auf die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der internen Kommunikation nicht zu. Hier wird in der KIUK-Erhebung formuliert, dass interne Stakeholder algorithmisch generierte Kommunikationsangebote negativ bewerten würden. Das wiederum entspricht Ergebnissen des SCM-Trendmonitors (Dörfel 2019), in dem das persönliche Gespräch mit internen Zielgruppen als derzeit wichtigstes und künftig an Bedeutung noch gewinnendes Instrument der Kommunikation ausgewiesen wird (Dörfel 2019: 23). In dieser Studie erwähnt nur weniger als ein Drittel der Befragten (28 %) KI-Lösungen als künftig (eher) wichtig (ebd.).<sup>31</sup> In der KIUK-Erhebung erwarten dennoch Befragte der internen Kommunikation, dass KI-Lösungen für die Erstellung von Content zum Einsatz kommen, wenn auch in begrenztem Maße. Zwar wird den KI-Lösungen zugeschrieben, grammatikalisch und semantisch korrekte Inhalte produzieren zu können, diese aber in kreative Formen wie Storytelling-Ansätze integrieren zu können, wird von KI-Lösungen nicht erwartet. Zudem fehlten vor allem in kleineren Unternehmen die Datengrundlagen, um KI-Lösungen überhaupt sinnvoll einsetzen zu können.

#### **4.4 Akzeptanz und Hindernisse – Zusammenfassung**

Im Forschungsprojekt der University of Huddersfield im Auftrag der Global Alliance sollte ein genereller Rahmen von Anforderungen an Kompetenzen und Fähigkeiten an Mitarbeitende der PR und UK formuliert werden, ein „Global Capability Framework (GCF) for Public Relations and Communication Management“ (Fawkes et al. 2018). Dieser wurde in mehreren Stufen über eine explorative Delphi-Studie,

---

<sup>31</sup> Wobei hier anzumerken ist, dass als Beispiel für KI explizit Chatbots genannt werden, was nicht dem umfassenderen Ansatz dieser Abhandlung entspricht.

eine nachfolgende Onlinebefragung und abschließende Diskussionsrunden mit Fokusgruppen generiert, wobei auch kulturelle und regionale Unterschiede berücksichtigt wurden. Das Ergebnis wurde in die nachfolgende Übersicht übertragen.

Communication Capabilities	Ausrichten der Kommunikationsstrategien an den Unternehmenszielen und -werten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzen und Monitoring von Kommunikationszielen anhand der Unternehmensstrategie</li> <li>• Verantwortung für Kommunikationskonzepte und deren Umsetzung innerhalb der Unternehmenspolitik</li> <li>• Beurteilen des jeweiligen Beitrags der UK zur Zielerreichung</li> </ul>
	Identifizieren & proaktives Adressieren von Kommunikationshindernissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickeln von Narrativen für die Stakeholderkommunikation.</li> <li>• Setzen von Rahmenbedingungen effektiver UK und Identifizieren der wesentlichen Inhalte</li> <li>• Verfolgen von Ansätzen der Integrierten Kommunikation</li> </ul>
	Empirische Methoden, um Ziele der UK zu verifizieren und zu evaluieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessbegleitende Evaluation und Controlling der Maßnahmen</li> <li>• Entwickeln von Erhebungsmethoden und Datenmanagement zur Verbesserung der Kommunikationsergebnisse</li> </ul>
	Technologische und kommunikative Kompetenz zur Handhabung diverser Kommunikationskanäle und -plattformen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielgruppengerechte Ansprache (Investoren, Politik, NGO etc.)</li> <li>• Management der Kommunikationskanäle (paid, earned, shared owned PESO)</li> <li>• Kompetenz in der publizistischen Umsetzung (Text, Audio, Bild, Bewegtbild) &amp; inhaltliche Kompetenz: Richtiges Umsetzen von Fachkontexten in Zielgruppeninhalte</li> </ul>
Organisational Capabilities	Relationshipmanagement und Vertrauensaufbau zu internen/externen Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizieren, Analysieren, Aufnehmen der kommunikativen Stakeholderbedürfnisse &amp; des Stakeholder-Engagements und Schaffen von tragfähigen Beziehungsstrukturen</li> <li>• Adäquate Kommunikation mit den Anspruchsgruppen unter Berücksichtigung der jeweiligen Werte, Kulturen, Einstellungen</li> </ul>
	Aufbau und Pflege der Reputation der eigenen Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizieren, analysieren und implementieren von Key Issues oder Risikobereichen für die Unternehmung</li> <li>• Unterstützen der Unternehmung in der Definition und der Umsetzung des eigenen Wertekanons und der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur</li> <li>• Management der immateriellen Unternehmenswerte wie Marke, Kultur, Nachhaltigkeit</li> </ul>
	Analysieren und Beobachten des Möglichkeitsraumes Unternehmensumwelt: „Kontextuelle Intelligenz“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Blick für das große Ganze entwickeln (PEST-Analyse)</li> <li>• Identifizieren von strategischen Opportunitäten, (Mega)Trends, Key Issues, Herausforderungen und Risiken</li> <li>• Sensibles Agieren in einer kulturell diversen, projektorientierten Netzwerkgesellschaft.</li> </ul>
Professional Capabilities	Vertrauenswürdiger Berater/Experte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristorientierung, aber agiles Reagieren auf Krisen und Disruptionen, Mitgestalten der Organisationsentwicklung und Entscheidungsfindung</li> <li>• Kompetenz zur strategischen Beratung der Unternehmensleitung mit Blick auf unterschiedliche Stakeholderbedürfnisse &amp; Mittler</li> </ul>
	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkter Zugang zur Unternehmensleitung (C-Level), Aufbau von Verbindungen in das Unternehmen (Verwaltung, F&amp;E, Shopfloor, Vertrieb, ...); Dialogorientierung</li> <li>• Wissen und Kommunikation des Leistungsspektrums der Unternehmung, der ökonomischen Rahmenbedingungen und der Prozesszusammenhänge</li> </ul>
	Agieren im Sinne des Unternehmens auf Basis von professionellen, ethischen und gesellschaftlichen Werten und Erwartungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflektieren der Unternehmensziele am gesellschaftlichen Erwartungshorizont, Abschätzen der Konsequenzen unternehmerischer Entscheidungen für immaterielle Unternehmenswerte und Beratung der Entscheider</li> <li>• Kennen und Anwenden ethischer Kodices, Befolgen von gesellschaftlichen Erwartungen an UK</li> </ul>
	Permanente Aus- und Weiterbildung der eigenen Kompetenzen und der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstante, eigenverantwortliche Weiterbildung; Vermitteln der Bedeutung der UK für die Wertschöpfung und Wertsicherung eines Unternehmens gegenüber allen Anspruchsgruppen</li> <li>• Repräsentationsaufgaben in öffentlichen oder branchen-spezifischen Kontexten, professionelle Führung von Teams und Personen in Kommunikations- und Repräsentationssituationen</li> </ul>

Tab. 1: Fähigkeiten und Kompetenzen nach dem Global Alliance Global Capabilities Framework (Global Body of Knowledge GBOK), die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der UK und PR auszeichnen. Quelle: Fawkes et al. 2018; eigene Darstellung.



Die Fähigkeiten, die für PR und UK relevant sind, können zudem in das bereits oben eingeführte Schema der Rollen-Cluster eingefügt und entsprechend der Ausprägung zwischen handwerklich oder strategisch sowie Experte oder Business Partner positioniert werden, was Abb. 3 zeigt.

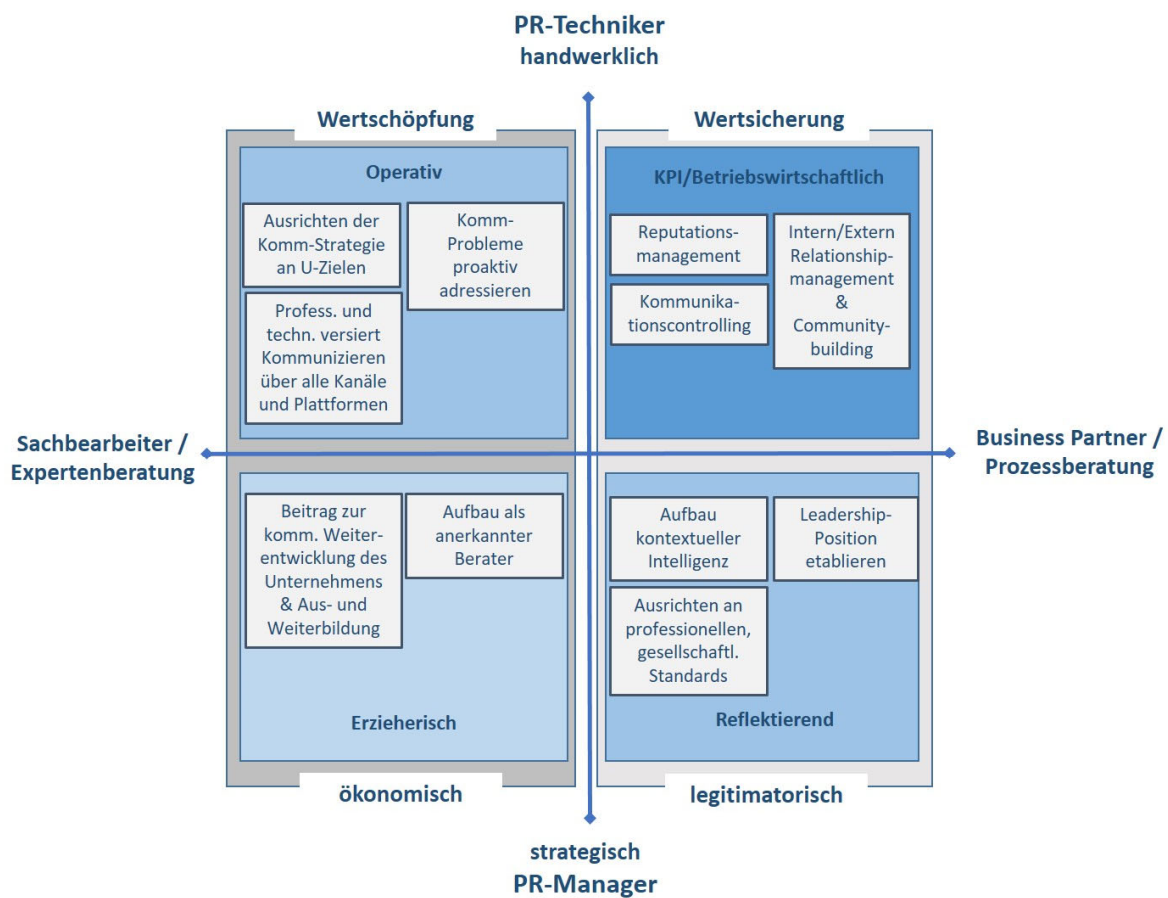


Abb. 3: Einordnung der Fähigkeiten und Kompetenzen in die Rollen-Cluster von Unternehmenskommunikation. Quelle: Eigene Darstellung.

Wenn auch keine Dystopien mit Blick auf Jobverluste und Stellenabbau verbreitet sind, so versichert sich die Profession der Unternehmenskommunikation und der PR gerade selbst der eigenen Bedeutung. Alleine mit der Bestätigung im Titel seiner Untersuchung, dass Menschen dennoch gebraucht werden, unterstreicht Valin (2018), dass die Technologien durchaus kritisch begleitet werden. Backhaus/Schneider (2020: 337) weisen allerdings darauf hin, dass algorithmische Mustererkennung zwar die menschlichen Fähigkeiten um ein Vielfaches übersteigt, aber nur Korrelationen und keine Kausalitäten aufzeigen kann. „Bei der Überführung von Mustern in Kausalitäten im Sinne von Ursache-Wirkungs-Beziehungen ist also nach wie vor die menschliche Intelligenz gefragt.“ (Backhaus/Schneider 2020: 338) Insgesamt werden KI-Lösungen im Kontext der UK eher pragmatisch bewertet und vor allem dann eingesetzt, wenn ein Problem oder eine konkrete Aufgabe gelöst werden sollen. Valin (2018) greift die Fähigkeiten aus dem Framework auf und hat diese mit Blick auf den Einfluss und Einsatz von KI-Lösungen untersucht. In der Erhebung differenziert Valin zwischen Automatisierung sowie Künstlicher Intelligenz, die in Machine-Learning- und Deep-Learning-Anwendungen bei strukturierten und dann unstrukturierten Datensätzen unterteilt wird. Bezeichnend ist, dass in der Darstellung bzw. in der Erhebung ausschließlich auf Monitoring- und Analyse-Tools Bezug genommen wird. Kreative Tätigkeiten und deren (Teil-)Automatisierung wie bei Chatbots oder der algorithmischen Generierung von Tex-

ten aus Textbausteinen oder auf Basis von Datenbanken werden nicht erwähnt. Auch die automatisierte Distribution von Inhalten in unterschiedliche Ausspielkanäle über einen Newsroom fehlt. Die Professional Capabilities wie sie oben im Framework aufgeführt sind, werden von Valin (2018) ebenso mit integriert. Hier werden Berufsstandards, Persönlichkeitsbildung, rechtliche und ethische Rahmenseetzungen ebenso untersucht. Diese stehen aktuell und auch künftig nach Valin (2018) nicht unter dem Einfluss von Automatisierung oder KI. Dieser Bereich der Verantwortlichkeit, sowohl der individuellen als auch organisatorischen, wird nach Valin auch im absehbaren Zeitraum der kommenden Jahre nicht automatisiert werden, wohl aber durch KI-Lösungen in der Vorbereitung unterstützt werden (vgl. Valin 2018: 10).

Fähigkeiten	Beschreibung	Grad der Automatisierung & Einsatz von KI				
Methoden / Wissenschaftliche Erkenntnisse	Theorie und Applikationen von Erhebungsmethoden, Informationssuche und -verwertung; Wissensmanagement	aktuell				
		5 Jahre				
Behavioral Analytics	Kontext-, Kultur-, Sozialanalysen; Aktivitätsanalysen; Bedürfnisanalysen					
Befragungen / Erhebungen	Umfeldbeobachtung; Stakeholder-, Relationship-, Reputationsaudits; Interne / Externe Befragungen					
Foresight / Prognosen	Umfeldbeobachtung; Organisational Listening; Wissensmanagement; Trendanalysen; PEST; Datenauswertung					
Analysen / Monitoring	Analyse; KPI-Überwachung von Reputation, Vertrauen; Controlling und Reporting, Evaluation und Statistik					
Datenmanagement	Digital Literacy; Codierung; Programmierung; Daten kuratieren					
Communitymanagement	Stakeholderanalyse; Umweltbeobachtung; Kanalüberwachung					
Risikobewertung	Reputationsmonitoring; Issues-Identifikation und -Analyse					
		Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
		Vereinfachung durch Automatisierung (Alert, Feed)	Monitoring / Listening (Medien und Social Media); Share of Voice; Sentiment	Automatisierung von Maßnahmen	KI-Lösungen: Machine Learning für strukturierte Daten	KI-Lösungen: Machine / Deep Learning für strukturierte Daten

Tab. 2: Fähigkeiten in der PR und Unternehmenskommunikation sowie der aktuelle und in fünf Jahren erwartete Einsatz von KI-Lösungen (vgl. Valin 2018). In der Übersicht von Valin (2018) wird der Begriff KI nur für die Stufen 4 und 5 verwendet. In der Erhebung werden nur Monitoring- und Analysetätigkeiten beschrieben, algorithmisch generierte Texte oder Chatbots fehlen in der Darstellung. Quelle: Eigene Darstellung.

## 5 Einordnung: KI-Lösungen und die Wirkungen auf Rollen – Unternehmenskommunikation 4.0

Der Wandel der Rolle von Kommunikateuren und Kommunikationsverantwortlichen in Unternehmen macht die Beschreibung von Bolton et al. (2018) deutlich, die den CCO einst auf taktische Aspekte von Kommunikation fokussiert beschreiben aber ihn heute mit der Erwartung konfrontiert sehen, ein „strategically critical leader“ zu sein. Unternehmenskommunikation 4.0 als Überbegriff für Aufgaben der Unternehmenskommunikation unter den skizzierten Rahmenbedingungen soll im Folgenden die Zielvorstellung für die Aufgaben, aber auch Rollen von Kommunikation in Unternehmen sein. Hierbei ist zu konstatieren, dass die verfügbaren empirischen Daten vor allem von Großunternehmen erhoben werden. Winkler (2020) weist zurecht darauf hin, dass gerade mittelständische Unternehmen in der wissenschaftlichen Diskussion lange Zeit vernachlässigt wurden und damit unterrepräsentiert sind. Angesichts der bereits beschriebenen Entwicklungen ist einerseits zu konstatieren, dass sich die Rahmenbedingungen für KMUs in der Digitalisierung nicht verbessert haben. Vielleicht im Gegenteil: Großunternehmen werden aufgrund der organisatorischen Möglichkeiten, der funktionellen Differenzierung

und der gleichzeitigen Fähigkeit zur Zentralisierung und Professionalisierung ihrer Kommunikationsabteilungen besser auf die Dynamik und Anforderungen des Aufmerksamkeitswettbewerbs reagieren können. Andererseits bieten sich durch den Einsatz von KI-Lösungen für KMU auch Potentiale, eigene Kommunikationskanäle (Owned Media) etablieren und mit Inhalten aktuell befüllen zu können. Hier gilt es in der Beschreibung der Profile künftiger PR-Profis auch diese kleineren Unternehmen im Blick zu behalten. Mit Blick auf die Rollen von Unternehmenskommunikation ist festzuhalten, dass die Befähigungs-, Beratungs- und Unterstützungsfunktion der Unternehmenskommunikation sowohl für das Top-Management als auch für andere Unternehmensmitglieder und Geschäftseinheiten weiter auch in das Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vordringen müssen (vgl. Zerfaß/Düring 2014: 190). Zu fragen ist, ob sich das Rollenbild „Kommunikationsmanager“ eher in Richtung einer betriebswirtschaftlichen Ausrichtung entwickelt, d. h. sogenannte Management-Skills erforderlich sind oder, ob die Kompetenzen in der Kommunikation liegen müssen. Rademacher/Sievert (2018) stellen fest, dass entgegen der früheren Betonung von Businesswissen jetzt mehr das Kommunikationshandwerk im Vordergrund stehe.

Nachfolgend werden Aspekte von Unternehmenskommunikation aufgegriffen und die Notwendigkeit des Einsatzes von KI-Lösungen eingeordnet, ausgehend von der Perspektive der Organisation und dem Wunsch nach dem Business Partner Unternehmenskommunikation (5.1), über die gesellschaftliche Legitimität des unternehmerischen Handelns und Unternehmenskommunikation als Schnittstelle (5.2) bis hin zu PR-Agenturen, die als Dienstleister für Unternehmen diese Funktionen übernehmen sollen (5.3).

## **5. 1 Organisationale Perspektive: Unternehmenskommunikation als Business Partner**

Die Kommunikationsfunktion wird angesichts der beschriebenen Veränderungen auch aus der Perspektive der Unternehmensleitung immer wichtiger. Vorstände oder Geschäftsführungen erachten Unternehmenskommunikation als einen entscheidenden Erfolgsfaktor (vgl. Zerfaß et al. 2014). Dementsprechend verändert sich die Erwartungshaltung der Unternehmensleitung gegenüber den Kommunikationsabteilungen. Die Unternehmensleitung erwartet einen Business Partner, der auf Augenhöhe beraten (vgl. Simon 2016: 181) und kommunikative Konsequenzen unternehmerischen Handelns abschätzen und aufzeigen kann (vgl. Simon 2016: 183). Die Rolle, in der Unternehmenskommunikation immer noch am meisten gesehen wird, ist allerdings die der oben bereits beschriebenen PR-Techniker (Ruppert 2018: 50) oder die Form der Expertenberatung (Franke 2013: 3). In diesen Rollen beraten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation zu Aggregation und Distribution von Inhalten und produzieren, distribuieren und evaluieren diese dann selbst. Diese Rollen sind von Rosenberger/Niederhäuser (2019: 74) als operativ und betriebswirtschaftlich beschrieben worden. Den – vereinfacht ausgedrückt – gegensätzlichen Pol von Rollen in der Unternehmenskommunikation bilden nach Ruppert (2018: 50) die PR-Manager, die nach Franke (2013: 3) ihre Funktion in Form von Expertenberatung ausüben. Hier sollen die einzelnen Mitarbeiter, die einzelnen Abteilungen oder strategischen Geschäftseinheiten oder das Management kommunikationsfähig gemacht werden, um für das Unternehmen als Repräsentanten agieren zu können. Das umfasst die Sensibilisierung für Issues und Auswirkungen von Handlungen auf Reputation und Image (Kommunikationswirkung) sowie die Ertüchtigung zur Kommunikation und Vermittlung von Handlungen (Kommunikationskompetenz).<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Unter den Auswirkungen der Digitalisierung ist die Strategie einer *One-Voice-Policy* nicht mehr zu realisieren. Angesichts der Vervielfältigung der Kommunikationskanäle sowie der Möglichkeit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Unternehmensumfeld zu kommunizieren, hat Unternehmenskommunikation die Aufgabe, diese Polyphonie bewusst zu steuern (vgl. Banholzer/Siebert 2020 i. E.).

Diese Rolle von Unternehmenskommunikation wird von Rosenberger/Niederhäuser (2019: 74) als erzieherische und reflektierende Funktion beschrieben.

Business Partner werten die Interessen und Erwartungen der Stakeholder-Gruppen aus und nutzen dazu mehr und mehr die oben beschriebenen Tools von Organisational-Listening, Foresight und Prognosemethoden. Der Einsatz von KI-Lösungen hilft einerseits, die Aufgaben besser erfüllen zu können, andererseits das Unternehmen gegenüber Kommunikationsrisiken bestmöglich abzusichern. Angesichts dessen, dass der Legitimationsfunktion oder der Integration der Wertsicherungsachse mehr Bedeutung zukommt, wird der Unternehmenskommunikation auch eine höhere Bedeutung seitens des Managements zugesprochen. Die CEOs sehen Unternehmenskommunikation immer weniger als auf die Sprecher- oder Mittlerrolle beschränkt, sondern vielmehr als Geschäftspartner. Die Erhebungen im Rahmen des ECM zeigen für 2015 (Zerfaß et al. 2015), dass zwar der sogenannte advisory influence als klassische Form der Rollenausübung noch weit verbreitet ist, dass aber auch der strategische Einfluss der Unternehmenskommunikation stetig wächst. Bereits in der Erhebung des ECM 2013 wünschen sich die CEOs eine stärkere strategische Mitwirkung der Kommunikationsfunktionen des Unternehmens. Allein diese Anforderung hat zur Folge, dass Ressourcen innerhalb der Unternehmenskommunikation umgeschichtet werden müssen, um den neuen Aufgaben gerecht werden zu können. Das heißt aber auch, dass entweder klassische Felder vernachlässigt werden oder diese durch den Einsatz von KI-Lösungen effizienter abgewickelt werden müssen. Die Entlastung von Routineaufgaben setzt Arbeitskraft frei, die für die geforderten kreativen und beratenden Tätigkeiten genutzt werden kann. Um auch als Business Partner wahrgenommen werden zu können, spricht sich Simon (2016: 186) dafür aus, Kommunikationsaufgaben teilweise zu zentralisieren. Dies wird mit dem oben beschriebenen Ansatz eines Command Centers erreicht, das wie ausgeführt über die bisherige Nutzung eines auf Distribution ausgerichteten Newsrooms hinausgeht. Eine Zentralisierung erfordert gleichzeitig eine eindeutige Zuweisung von Kompetenzen und Zuständigkeiten. Die hier zu erwartende Umstrukturierung wird zudem den Weiterbildungsbedarf von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhöhen. Die bisher stellenprägende operative Exzellenz ist aber für die neuen Aufgaben eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung (vgl. Simon 2016: 190). Vision-Kompetenz (vgl. Banholzer/Siebert 2020 i. E.), Verständnis für betriebswirtschaftliche und technologische Zusammenhänge, Wissen um Statistik und Data-Analytics sind ebenso erforderlich wie konzeptionelle und strategische Denkweisen. Die Unternehmenskommunikation trägt zum Unternehmenserfolg wesentlich bei – sowohl durch Maßnahmen entlang der Wertschöpfungsachse als auch entlang der Wertsicherungsachse – und muss dazu „die konkreten Ziele auf Ebene des Gesamtunternehmens, der Geschäftseinheiten und auch anderer Abteilungen (kennen)“, diese in eigenen Strategien, Programmen und Maßnahmen adaptieren und „im Rahmen ihrer Möglichkeiten auch zur konstruktiven Weiterentwicklung der Zielvorgaben“ des Unternehmens beitragen (Zerfaß/Volk 2019: 6).

Auch die interne Kommunikation verändert ihre Rolle, und auch deren Selbstverständnis hat sich weiterentwickelt. Wurde die interne Kommunikation vor Jahren noch als Sprachrohr der Unternehmensleitung in Richtung der Belegschaft verstanden, so zeigt der SCM Trendmonitor (Dörfel 2019: 32), dass zwei Drittel der Befragten sich als Ermöglicher von Kommunikation im Unternehmen sehen. Die digitale Transformation führt zu einem „komplexen Berufsbild des internen Kommunikationsmanagers“ (Dörfel 2019: 37), die Anforderungen an Konzeption und strategische Kompetenzen steigen. Erklärte Aufgabe ist, Verständnis für die wirtschaftlichen Ziele, unternehmerischen Strategien und Entscheidungen sowie für implementierte Prozesse und Vorgehensweisen zu schaffen. Das setzt aber Sachkenntnis bei den Abteilungen und Mitarbeitern der internen Kommunikation voraus, um die Inhalte dann kompetent, sachlich richtig und verständlich an die jeweiligen unterschiedlichen Stakeholder vermitteln und zum dialogischen Austausch motivieren zu können. Über das Schaffen von Verständnis soll die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die Identifikation mit dem Unternehmen erreicht werden (ebd.). Mit Blick auf KI-Lösungen lässt sich, wie oben bereits angemerkt, sagen, dass in

der hier zitierten Studie der Begriff „Künstliche Intelligenz“ explizit mit Chatbots illustriert wurde, was die Aussagekraft einschränkt. Die SCM-Umfrage weist aus, dass allgemein auch der Einsatz von digitalen und automatisierten Instrumenten durchaus geplant wird. Einhergehend mit dem veränderten Selbstbild der internen Kommunikation werden diese digitalen Werkzeuge nicht als Bedrohung der eigenen Positionen und Stellen gesehen, sondern als Unterstützung.

Diese Ergebnisse können auch als Bestätigung für die Einschätzungen von Rademacher/Sievert (2018) gewertet werden. Diese betonen, dass entgegen der Situation von vor zehn Jahren nicht mehr das Businesswissen, sondern das Kommunikationshandwerk von zunehmender Bedeutung ist. Vor diesem Hintergrund erscheint die Kompetenz in der Datengenerierung, Datenauswertung, Dateninterpretation sowie der Nutzung unterschiedlicher Ausspielkanäle als Teil des Kommunikationshandwerks. KI-Lösungen sind demzufolge für Kommunikateure eine Technologie, die handwerklich genutzt wird. Dies findet sich auch in der Forderung wieder, Unternehmenskommunikation müsse in der Lage sein, alle Plattformen und Technologien kompetent nutzen zu können (vgl. Fawkes et al. 2018: 6). Diese Perspektive muss vor allem angesichts des Konvergenzdrucks auf bislang separierte Bereiche wie Marketing, PR oder interne Kommunikation weiter erforscht werden (vgl. Rademacher/Sievert 2018: 115).

## **5.2 Unternehmensumwelt als Möglichkeitsraum und der Wettbewerb um Chancenanteile**

Unternehmen sind in gesellschaftlichen Kontexten verankert, von deren Zustimmung ihre Existenz abhängt. Die Unternehmenskommunikation kann gerade unter diesem Aspekt dazu beitragen, den Unternehmenserfolg voranzutreiben und abzusichern. Die Fähigkeiten, die hierfür erforderlich sind fasst Fawkes et al. (2018: 6) als „Kontextuelle Intelligenz“ zusammen. Unternehmenskommunikation müsse das große Bild sehen und in einer vielfältigen, diversen, aber vernetzten Umwelt agieren können (Fawkes et al. 2018: 7). Zudem befinden sich Unternehmen in hyperkompetitiven Kontexten, im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Valorisierung, um Chancenanteile für das Unternehmen zu sichern (Eckert 2017; Reckwitz 2018). Das setzt eine engmaschige Beobachtung von Stakeholdern, Wettbewerbern, Marktentwicklungen oder politischen Einflüssen voraus, um sich situativ angepasst positionieren zu können. Wie ebenso oben bereits benannt muss aber die Unternehmensumwelt gleichzeitig als Möglichkeitsraum für das Unternehmen betrachtet werden (Buchholz/Knorre 2019). Das bedeutet, dass die Unternehmensumwelt auch kommunikativ gestaltet, aber auch hinsichtlich wertvoller Impulse für das Unternehmen genutzt werden kann. Dasjenige Unternehmen, „das diese Kommunikationsprozesse mit seinem Umfeld am besten löst, generiert Vorteile im Wettbewerb und kann langfristig seine Existenz durch kontinuierliche Adaptionen sichern“ (Buchholz/Knorre 2019: 18). Die Wirkungen zwischen Unternehmen und Umwelt sind als reziprok zu beschreiben, deshalb muss die über Jahrzehnte dominierende Sender-Perspektive, die Inside-out-Kommunikation, durch eine Outside-in-Kommunikation ergänzt werden. Organisatorisch hat diese Orientierung am Möglichkeitsraum Unternehmensumwelt und der Wettbewerb um Chancenanteile zur Folge, dass der etablierte Ansatz einer One-Voice-Policy sich nicht in einer hierarchischen Umsetzung von Kommunikation erschöpfen kann. Die Umweltbeziehungen sind als zu gestaltende Ressource für das jeweilige Unternehmen zu sehen, was vor allem dann erfolgreich gestaltet werden kann, wenn Kommunikation nicht nur von einer darauf spezialisierten Organisationseinheit sowie ausgewählten Führungskräften ausgeübt wird, sondern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ertüchtigt werden, jeweils kommunikativ als Repräsentant für das Unternehmen agieren zu können (vgl. Buchholz/Knorre 2019: 18).

Wie wichtig die Verankerung von Unternehmen in der Gesellschaft ist, wird durch die wachsenden Ansprüche deutlich. Nach Drucker (2002) existiert ein Unternehmen nicht für sich, sondern in einer bestimmten Gesellschaft, unter bestimmten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und ist damit als eine „Schöpfung der Gesellschaft und der Volkswirtschaft“ (Drucker 2002: 57) zu betrachten, die beide

sehr schnell die Existenz des Unternehmens zu beenden imstande sind, wenn sie die „Duldung“ angesichts fehlender Notwendigkeit und Nützlichkeit infrage stellen. Die gesellschaftliche Legitimität von Organisationen ist deshalb für diese überlebensnotwendig, denn ohne eine „licence to operate“ wird die Grundlage ihrer Existenz gefährdet (Sandhu 2020: 2). Dabei wird Gesellschaft nicht als abstrakte Entität verstanden, sondern diese konkretisiert sich durch spezifische Konstellationen von Stakeholdern (Sandhu 2020: 3). Legitimität ist eine Zuschreibung der Umwelt und damit Gegenstand von kommunikativen Aushandlungsprozessen. Unternehmen reagieren mit einer gesellschaftsorientierten Unternehmenskommunikation, die über die klassische Unternehmenskommunikation mit einer funktional ausgerichteten Zielorientierung des Kommunikationsmanagements hinausgeht. Die Beziehung des Unternehmens zur jeweiligen Umwelt und die Abhängigkeit des Unternehmens von dieser Umwelt muss im Mittelpunkt stehen (ebd.). Die für das Unternehmen relevanten Themen werden zum Teil öffentlich verhandelt oder durch spezifische Stakeholder-Gruppen repräsentiert oder sind bereits politisch durch Parteien oder Verbände institutionalisiert. Deshalb ist ein kontinuierliches Monitoring des öffentlichen Diskurses unabdingbar (vgl. Sandhu 2020: 16). Das Monitoring der Diskurse und das Beobachten der Unternehmensumwelt erlaubt, gesellschaftlich kulturelle Wandlungsprozesse und Veränderungen zu erkennen und diese dann in die unternehmensinternen Entscheidungsprozesse zu implementieren. Die kommunikativen Aushandlungsprozesse können natürlich auch von Unternehmen beeinflusst werden, wenn das Unternehmen als Akteur zu Themen Position bezieht und damit wie oben diskutiert Repräsentation und Depräsentation beeinflusst. Allgemeine Prozesse der Moralisierung und Polarisierung im öffentlichen Raum zwingen Unternehmen, bei fordernden Stakeholdern Stellung zu beziehen. Mit der Digitalisierung und Automatisierung (vgl. Kirf 2018) etablieren sich in der Unternehmenskommunikation verstärkt voll- oder teilautomatisierte Abläufe, um die öffentlichen Diskurse überhaupt erfassen und verarbeiten zu können (vgl. Sandhu 2020: 16). Durch die Aktivitäten auf Sozialen Netzwerken und durch die Digitalisierung allgemein werden die zur Verfügung stehenden Datenmengen weiter dynamisch ansteigen. Um diese Datenmengen und laufenden Diskurse beobachten und auswerten zu können, muss Unternehmenskommunikation auf KI-Lösungen zurückgreifen (vgl. Stieglitz/Wiencierz 2020: 14).

### **5.3 PR Agenturen als Dienstleister der Unternehmenskommunikation und KI-Lösungen**

Die Bedeutung, die Unternehmenskommunikation mittlerweile in Großunternehmen einnimmt sowie die wachsende Anzahl von KMU, die ebenso Stellen für spezielle Kommunikationsaufgaben aufbauen bedingt auch eine weitere Ausweitung des Dienstleistungsangebots für Unternehmenskommunikation durch Agenturen. Die anfänglichen Werbe-, Kommunikations- und PR-Agenturen wurden ergänzt durch Dienste zur Medienbeobachtung und werden jetzt durch weiter funktional differenzierte Agenturen für Web-Dienstleistungen, Social-Media-Beratungen oder Strategieberatungen ergänzt (vgl. Harden 2020: 2). Dabei ist festzustellen, dass die Zahl sogenannter Full-Service-Agenturen zurückgeht und vermehrt spezialisierte Agenturen auftreten. Neben den hier bereits aufgeführten Dienstleistungen, die vor allem operative Aspekte von Unternehmenskommunikation abdecken existieren noch andere Dienstleister, die vor allem Evaluation aber auch die Prognosefähigkeit eines Unternehmens unterstützen. Für die Evaluation sind Dienstleister der Markt- und Meinungsforschung hinzugezogen worden oder es wurden vor allem im B2B-Bereich entsprechende Angebote von Fachverlagen und Medienhäusern genutzt, um Markenbekanntheit und Markenkonnnotationen zu erheben. Die Dienstleister übernehmen Recherche, Sammlung, Darstellung und Interpretation von Daten, um Kommunikationsmaßnahmen in Unternehmen vorbereiten zu können (vgl. Harden 2020: 4). Gleiches gilt für die Analyse von Medienimages, einen Ist-Stand veranschaulichen und eine Grundlage für eine strategische mediale Positionierung von Personen, Themen oder Marken bieten zu können. Geht die Dienstleistung über den operativen Bereich hinaus oder klammert diesen explizit aus, kann man auch von PR-Beratung

sprechen. Schöller (2018) beschreibt PR-Beratung als zeitlich begrenzte, komplexe Dienstleistung, in der Berater ihr Fachwissen mit einbringen, um das Management der Kommunikation mit Stakeholder-Gruppen des Dienstleistungsnehmers zu strukturieren und zu planen (vgl. Schöller 2018: 27). Mit Blick auf die Prognosefähigkeiten und der Unterstützung des Business Development wurden Unternehmensberatungen oder Industrie Analysten hinzugezogen (vgl. Jost 2008).

Vor den oben aufgezeigten Aspekten wachsenden Bedarfs an Datenanalyse, an Unterstützung bei der Automatisierung von Kommunikationsleistungen eines Unternehmens, wird dies für viele KMU nicht mit internen Ressourcen zu bewältigen sein. Gerade diese werden sich für die Implementierung oder auch für die phasenweise Unterstützung der Dienstleistungen von PR-Agenturen bedienen. In der explorativen Erhebung im Projekt „KI in der Unternehmenskommunikation“ der TH Nürnberg sind auch PR-Agenturen als externe Dienstleister von Unternehmen betrachtet worden. Die Erhebung KIUK (2020) lässt den Schluss zu, die Tatsache des noch nicht weit verbreiteten Einsatzes von KI-Lösungen in B2B-Unternehmen als Marktchance für PR-Agenturen werten zu können. Allerdings haben nach der Erhebung auch Agenturen dieselben Hindernisse für sich selbst identifiziert, die auch in Unternehmen die Anschaffung und Nutzung von KI-Lösungen erschweren. Einerseits fehle die technische Kompetenz, andererseits stünden der Anschaffung hohe Initialisierungskosten entgegen und es fehle zudem ein Geschäftsmodell, diese Leistungen verrechnen zu können (ebd.). Die explorative Erhebung bei den Kunden, also den Unternehmen, zeigt, dass Agenturen beim Leistungsspektrum mit KI-Lösungen auch noch eine Akzeptanzhürde zu überwinden haben. Die Antworten aus den Befragungen lassen darauf schließen, dass Unternehmen direkt IT-Dienstleister mit KI-Lösungen für Anwendungen in der Unternehmenskommunikation beauftragen würden und nicht PR-Agenturen. Diese Haltung ist bei Unternehmen, die in der Unternehmenskommunikation bereits KI-Lösungen getestet haben noch ausgeprägter (vgl. KIUK 2020). Perspektivisch sollten PR-Agenturen selbst in KI-Lösungen investieren. Einerseits um glaubhaft als Berater auftreten, andererseits um selbst Verbesserungen der eigenen Leistungsangebote erzielen zu können.

#### **5.4 Zusammenfassung: Neue Rollen in der Unternehmenskommunikation 4.0 durch KI-Lösungen?**

Wie erörtert muss die Unternehmenskommunikation angesichts der sich verändernden Rahmenbedingungen und Möglichkeiten die Verteilung ihrer Ressourcen neu regeln. Sie muss sich gleichzeitig der neuen Bedeutung von Kommunikation für den Unternehmenserfolg bewusstwerden und damit auch die eigene Position in der Wertschöpfung und Wertsicherung neu bestimmen. Die Pluralität von Perspektiven, die Beschleunigung, die auch die Digitalisierung mit sich bringt, die fragmentale Differenzierung des Umfeldes, die Disruptivität von Entwicklungen sowie das Absinken von Markteintrittsbarrieren erfordert, dass die strategischen Kompetenzen und Fähigkeiten weiter verbessert und ausgebaut werden müssen. Die gleichzeitige Beobachtung und Analyse des Möglichkeitsraums eines Unternehmens mit den bewussten Aktivitäten des Agenda-Setting und Agenda-Cutting sind die zentralen Herausforderungen. Zudem haben die technologischen Entwicklungen die Kommunikation und die Aufmerksamkeitsmärkte so verändert, dass Unternehmenskommunikation nicht mehr zentral und hierarchisch gesteuert werden kann und die Spezialistinnen und Spezialisten der Unternehmenskommunikation neben den etablierten Tätigkeiten mehr und mehr als interner Berater, Trainer und Coach auftreten müssen.

Das Ausfüllen dieser strategischen Aufgaben setzt voraus, dass die dynamischen Umfeldler, die sich trotz der Volatilität abzeichnenden Trends, die teilweise komplexen und widersprüchlichen Signale beobachtet, aufbereitet und für Entscheidungen zu Verfügung gestellt werden. Das ist ohne technische Unterstützung im Monitoring im Organisational Listening und in der Sentimentanalyse nicht zu leisten.

Hier wird KI eingesetzt werden, um die Unsicherheit der Entscheidungsmomente auf das von der Organisation akzeptierte Niveau zu reduzieren und gleichzeitig den geforderten Rationalitätsansprüchen an eine Unternehmensentscheidung gerecht werden zu können.

Digitalisierung und Vernetzung haben zudem den Effekt, eine Vielzahl an Daten zu generieren, deren Auswertung einen effektiven Einsatz der Kommunikationsressourcen oder Nutzung von Kommunikationskanälen verspricht. Vor diesem Hintergrund werden die Anforderungen an Evaluation und Rezeptionswirkung der Kommunikationsmaßnahmen und das betriebswirtschaftliche Controlling der Prozesse und Aktivitäten ansteigen. Datengenerierung, -aufbereitung und -interpretation setzen Automatisierung voraus, ebenso Erfolgs- und Wirkungskontrollen über KPIs sowie der Abgleich mit gesetzten Budgets. Alleine die Nutzung der Daten oder das Generieren eigener Datenpools wird mit KI-Lösungen ermöglicht werden. Für Evaluation und Controlling gilt gleiches.

Aus der Betrachtung der Aufgabenfelder ergibt sich ein anschlussfähiges Bild an die Analysen der Huddersfield-Erhebungen, die KI-Lösungen nur im Bereich der Analyse, des Monitorings und des Listings beschrieben haben. KI-Lösungen sind hier Tools zur Bewältigung einer als komplex, kontingent und dynamisch wahrgenommenen Umwelt eines Unternehmens. Die Erfordernisse, diese Tools einsetzen zu müssen zieht nach sich, dass die Qualifikationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sich hier anpassen muss und schon in der Anpassung begriffen ist. Das bestätigt zudem die Einschätzung von Rademacher/Sievert (2018), dass dem Handwerk der Kommunikation wieder ein höherer Stellenwert beigemessen wird. Denn die Bedienung der Tools sowie der Charakter von Automatisierung bringt mit sich, dass handwerkliche Kompetenzen in der Umsetzung, eigener Anwendung und Beratung zur Anwendung durch Dritte erforderlich sind. Für beide Seiten, Wertschöpfung und Wertsicherung gilt, dass die handwerklichen Dimensionen die Grundlage für die strategischen Aufgaben schaffen. Hier wird ob der Menge der zu verarbeitenden Daten zwangsläufig eine Rationalisierung der Prozesse helfen, effektiver arbeiten zu können und – vor allem bei kleineren Unternehmen – Ressourcen für die anderen Aufgaben freisetzen zu können.

Wie in Abbildung 4 dargestellt, können die vier Rollen-Cluster von UK als Operator und Coach (Wertschöpfungsachse bzw. Expertenausprägung) sowie als Organizer und Influencer (Wertsicherungsachse bzw. Business Partner) beschrieben werden. Die Analyse des Umfeldes und die Entwicklung der Wettbewerbsarenen zu Aufmerksamkeitsmärkten wird die Rolle der Unternehmenskommunikation als externer, aber auch interner Influencer weiter profilieren. Als Business Partner der Unternehmensführung, der strategischen Geschäftseinheiten oder der externen Stakeholder wird die UK als Influencer aktiv Agenda-Setting betreiben und gleichzeitig das Umfeld eines Unternehmens teilnehmend beobachten und die Eindrücke in die unternehmensinternen Entscheidungsprozesse implementieren. In der Funktion als Organizer wird die UK die relevanten KPIs entwickeln und überwachen, Communities für das Unternehmen organisieren und strukturieren sowie die das Relationship-Management übernehmen, um den Handlungsspielraum im Chancenwettbewerb für das Unternehmen zu erhalten und die Vorgaben aus der Unternehmensleitung operativ umsetzen. Die Expertenfunktionen Operator und Trainer/Coach schaffen sowohl mit Blick auf die Daten und Fakten als auch mit Blick auf die kommunikative Qualifikation und Zulieferung von Inhalten die Voraussetzungen, dass die Unternehmung auch kommunikativ wertschöpfend sein kann.



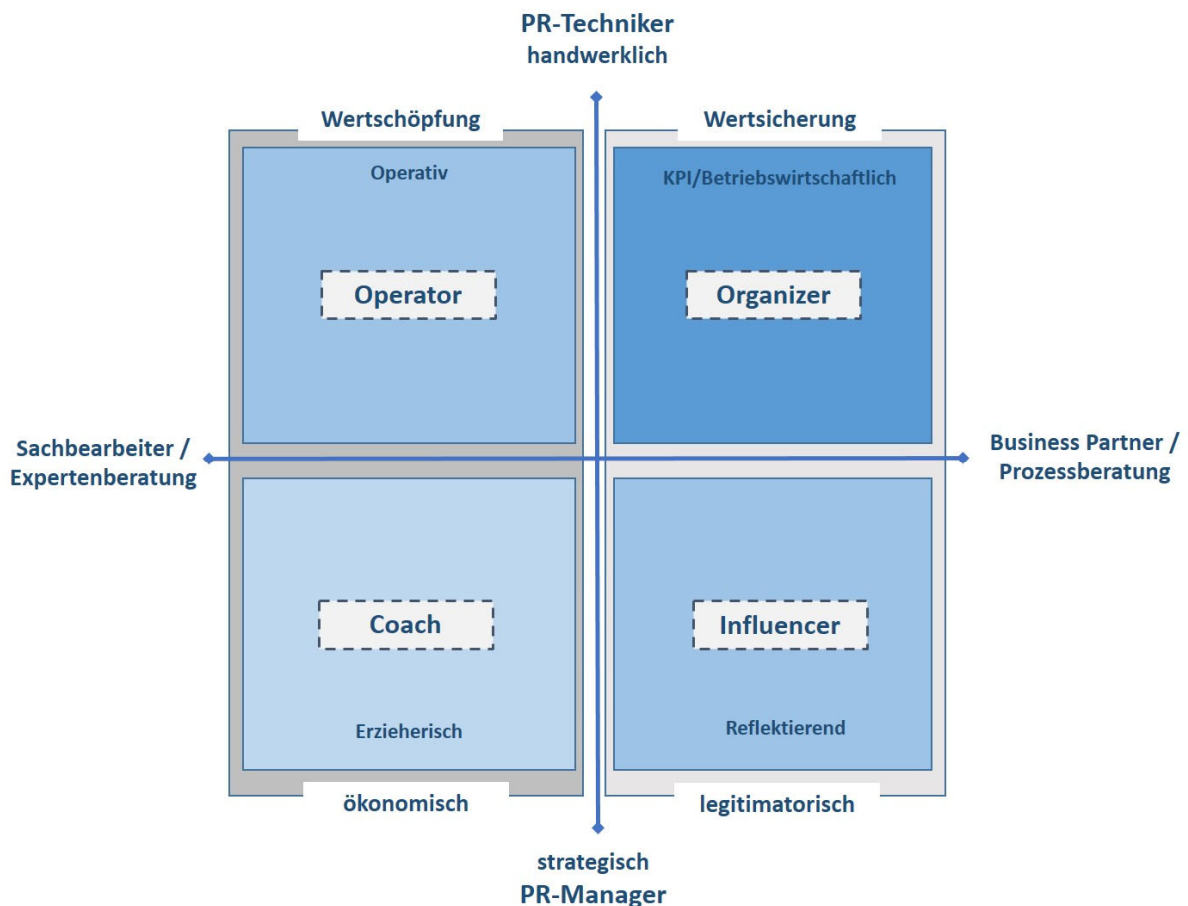


Abb. 4: Die Rollen von Unternehmenskommunikation vor dem Hintergrund von Wettbewerbsarenen, Aufmerksamkeitsmärkten, Daten- und Informationsflut sowie Möglichkeitsräumen: Operator und Coach (Wertschöpfungsachse bzw. Experten- ausprägung), Organizer und Influencer (Wertsicherungsachse bzw. Business Partner).

Die Unternehmenskommunikation wird neue Rollen ausbilden und neue Funktionen annehmen. Das ist allerdings das Resultat eines durch Digitalisierung und Globalisierung bereits seit längerem laufenden Transformationsprozesses. KI-Lösungen werden zur wahrgenommenen Bewältigung von Komplexität, Kontingenz und Dynamik eingesetzt und haben natürlich Auswirkungen auf die Qualifikationsprofile. KI ist aber vor diesem Hintergrund wie mit dem Ansatz von Nassehi (2019) begründet, als Problemlösung zu beschreiben und nicht als Ursache für die Rollentransformation in der Unternehmenskommunikation.

## 6 KI-Lösungen und die Rolle der Unternehmenskommunikation – Einordnung und Ausblick

### 6.1 Ergebnisse

KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation stellen offensichtlich keine kopernikanische Kränkung dar, wie der Roboterjournalismus in den Redaktionsberufen. Wie die Erhebungen zeigen, werden KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation allgemein akzeptiert, wenn auch Anwendungsszenarien noch nicht für alle Bereiche evident sind oder Bedarfe die Kosten-Nutzen-Abwägungen für sich entscheiden. Die häufige, ja fast inflationäre Verwendung des Begriffs „Künstliche Intelligenz oder das Statement, bereits KI einzusetzen weist darauf hin, dass der leere Signifikant „Künstliche Intelligenz“

eine breite Anschlussfähigkeit an ein virulentes Problem der Unternehmenskommunikation hat. Dieses Problem kann als die Wahrnehmung wachsender Kontingenz des Umfeldes und des Handlungsrahmens von Unternehmen und die zunehmende Dynamik von Diskursen beschrieben werden. Dadurch steigt der Bedarf an Prognosefähigkeit, Verarbeitungskapazität und Reaktionsmöglichkeiten durch die Unternehmenskommunikation. Dies ist wie gezeigt worden ist, nur durch den Einsatz von KI-Lösungen zu erreichen. Gleichzeitig wird Unternehmen bewusst, dass sich die Anforderungen an die Profession PR verändern. Die operationale Umsetzung von Kommunikation ist nicht mehr ausreichend, um diesen Forderungen gerecht werden zu können.

KI-Lösungen bieten die Hoffnung, Komplexität des Umfeldes reduzieren zu helfen. „Die Zukunft ist offen, weil man nicht weiß, was die anderen tun werden. Man versucht es vorherzusehen, aber alle anderen tun dasselbe und versuchen, ihr Verhalten auf das von ihnen vermutete Verhalten der anderen auszurichten, aber auch das weiß man“ (Esposito 2007: 52). Daten und algorithmische Auswertungen, die maschinelle Detektion von Mustern und Korrelationen kann als disponible Reduktion, als temporär akzeptierte Konstellationen von Notwendigkeit und Unmöglichkeit oder eine mehr oder minder kurzzeitige Negation von Kontingenz (vgl. Baecker 1997) erwirkt werden. Der Ansatz, Kommunikation über PR-Kennzahlensysteme messbar zu machen ist etabliert. Komplexe Phänomene wie beispielsweise die Unternehmensreputation werden auf Kennzahlen reduziert (Oßwald/Raaz 2018: 182). KI-Lösungen mit Big-Data-Analysen eröffnen Möglichkeiten, soziale Zusammenhänge und dynamische Relationen sichtbar zu machen. Big-Data-Methoden, Methoden agentenbasierter Simulation, Formen der Netzwerkanalyse suggerieren, künftige Entwicklungen wie Themenverläufe vorhersagen zu können (Oßwald/Raaz 2018: 183). Leistungsstarke Algorithmen können eine große Zahl an unterschiedlichen und interdependenten Elementen und Variablen verarbeiten. Diese Variablen sind aber willkürlich gefasst, was durch rekursive Operationen in einem begrenzten Maße ausgeglichen werden kann. Die zeitliche und soziale Dimension komplexer Rezeptionssituationen, der Einfluss dritter Akteure bleibt außen vor (vgl. Oßwald/Raaz 2018: 183). Trotzdem leisten KI-Lösungen einen Beitrag zur Reduktion von Komplexität, indem sie Rationalitätsfiktionen (Schimank 2010) bereitstellen und somit helfen, Kontingenz kurzzeitig negieren zu können.

Demzufolge kann die Eingangsfrage so beantwortet werden, dass KI-Lösungen im Sinne der Beschreibung von Nassehi (2019) als Tool zur Bewältigung von Kontingenz, Komplexität, Volatilität und fragmentaler Differenzierung eingesetzt wird. Die Rolle von Unternehmenskommunikation ist bereits durch die digitale Transformation im Wandel begriffen, was jetzt durch den Einsatz von KI allerdings weitere Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert. Als neue Rollen wurden in Anlehnung an die Rollen-Cluster von Rodenberger/Niederhäuser (2019) Analyst, Manager, Coach und Influencer zwischen den Polaritäten Expertentum und Business Partner sowie PR-Technik (Handwerk) und PR-Strategie verortet. Die Seite des Expertentums entspricht dabei der Wertschöpfungsachse, die Seite Business Partner der Wertsicherungsachse im Stakeholderkompass von Rolke (2016a).

Die Erfüllung der Aufgaben sowie die Ausweitung der Aktionsfelder zieht nach sich, dass KI-Lösungen eingesetzt werden, um einerseits die Grundlagen zu schaffen und zudem Rationalisierungseffekte erzielen zu können, die das Ambidextriedilemma (Banholzer/Siebert 2020 i. E.) überwinden helfen und erlauben, freiwerdende Ressourcen in neuen Bereichen einsetzen zu können. Diskurs und Auseinandersetzung mit KI-Lösungen bestätigen, dass KI als leerer Signifikant verwendet wird, aber Auswirkungen auf die Praxis der Unternehmenskommunikation hat. Somit können die Hypothesen 1, 2 und 3 als verifiziert gelten. Ausgehend von – breiter diskutierten – Anwendungen in journalistischen Redaktionen und dort vorgefundenen Hinderungsgründen, die einem breiteren Einsatz entgegenstehen, haben sich auch durch die Erhebungen die Annahmen bestätigt, dass einerseits Großunternehmen experimentieren, andererseits für KMU der Einsatz von KI-Lösungen noch nicht plausibel erscheint (Hypo-

thesen 4 und 5). Das kann auch daran liegen, dass die Transformation der Rolle der Unternehmenskommunikation hier noch nicht als solche wahrgenommen und organisatorisch umgesetzt worden ist. Einen Beleg hierfür können die fehlenden Usecases darstellen, sodass die stärker auf strategische Funktionen ausgerichtete Rolle von Unternehmenskommunikation in KMU nicht umgesetzt wird (Hypothese 6 und 7).

## 6.2 Forschungsbedarf

Die Abhandlung hat sich über die Heranziehung techniksoziologischer, kommunikationswissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Theorieansätze dem Untersuchungsgegenstand genähert und die Erkenntnisse durch vorliegende Daten aus Befragungen und explorativen Erhebungen zu verifizieren versucht. Alleine die Tatsache der undifferenzierten Verwendung des leeren Signifikanten „Künstliche Intelligenz“ weist auf weiteren Forschungsbedarf hin. Mit Blick auf die kommunikativ beeinflussbaren gesellschaftlichen Aushandlungsprozesse, die Umwelt als Möglichkeitsraum und den Wettbewerb um Chancenanteile ist die Haltung und Rolle der Unternehmenskommunikation nochmals gesondert zu hinterfragen. Die auch in dieser Abhandlung verwendete Begrifflichkeit der strategischen Unternehmenskommunikation geht davon aus, dass der Einsatz von KI-Lösungen über die Sammlung und Interpretation von Daten dazu beiträgt, die Wirkung der Maßnahmen von Unternehmenskommunikation zu verbessern. Diese zugrundeliegende Vorstellung von linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen muss allerdings mit Blick auf die Medienwirkungs- und Rezeptionsforschung hinterfragt werden. Wie Wiesenberg (2018) auf eine konstruktivistische Perspektive der Kommunikation zurecht anmerkt, ist von einer „Ko-Kreation der Wirklichkeitsdeutungen“ auszugehen, die von den Inhalten der Botschaften der Unternehmenskommunikation und gleichermaßen von den Rezeptionskontexten der Stakeholder beeinflusst wird. Hier können KI-Lösungen helfen, die intendierten Wirkungen von Unternehmenskommunikation direkter und vor allem schneller zu evaluieren und somit als Basis für kontinuierliche inkrementelle Verbesserungen zu dienen. Dazu besteht allerdings noch Forschungsbedarf, der in einer Modellierung von Unternehmenskommunikation als Dienstleistung münden könnte. Marie Luise Kieffer (2017) hat für Journalismus die Modellierung als Dienstleistung vorgeschlagen, um die Ko-Produktion von Redaktion und Rezipienten in den Mittelpunkt stellen zu können. Banholzer (2019b) hat dies für die Modellierung von Fachjournalismus adaptiert und ebenso Schnittstellen zu Unternehmenskommunikation als Dienstleistung aufgezeigt.

Zur Lösung des Ambidextrie-Problems der Unternehmenskommunikation wird es weitergehend und fortgesetzt erforderlich sein, Ressourcen von der Exploitation zur Exploration zu verschieben, was wiederum nur mit Einsatz von KI-Lösungen in den eher an Routinen ausgerichteten Bereichen der Exploitation möglich sein wird. Die Beherrschung der Tools – ob als KI-Applikation oder nicht – ist eine zentrale Qualifikation, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der UK gefordert wird und verstärkt gefordert sein wird. Ein wichtiger Aspekt ist hier die Aus- und Weiterbildung. In PR-Ausbildung und Studium reicht die traditionelle Fokussierung auf Content und Distribution nicht mehr aus. Statistik, Data Literacy, Technikverständnis sowie unternehmerisches Denken und ökonomisches und technologisches Verständnis sind für die Erfüllung der sich transformierenden Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation unabdingbar. Hier gilt es Ausbildungspläne und -wege zu analysieren, sei es an Universitäten und Hochschulen, sei es in der Praxis. Zumal auch der Konvergenzdruck auf bislang separierte Bereiche wie Marketing, PR oder interne Kommunikation weiter steigt und auch erforscht werden muss (vgl. Rademacher/Sievert 2018: 115).

KI-Lösungen werden mehr und mehr in PR und Unternehmenskommunikation eingesetzt. KI-Lösungen helfen, die kommunikativen Herausforderungen, vor denen Unternehmen stehen zu bewältigen und

zu lösen. Das wird wie gezeigt auch die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transformieren und somit auch Auswirkungen auf Aus- und Weiterbildung dieser Berufsgruppen haben (vgl. Gregory/Virmani 2019). Die allgemeinen Aussagen zur Transformation von Berufen treffen auch auf die Unternehmenskommunikation zu, auch hier werden Stellenprofile entstehen, die derzeit noch nicht absehbar sind. Bourne (2019:2) weist zurecht auf die ethischen Dimensionen von Unternehmenskommunikation hin, die es angesichts der KI-Orientierung in der Ökonomie allgemein zu beachten gebe. Auch hier sind noch Forschungsdesiderate zu konstatieren.

## Literatur

- Aspland, Wayne (2017). The robots are coming. AI, automation and the future of Corporate Communications. A discussion paper. The Content Factory. [https://de.slideshare.net/wayneiac/the-robots-are-coming-ai-automation-and-the-future-of-corporate-communications?from\\_action=save](https://de.slideshare.net/wayneiac/the-robots-are-coming-ai-automation-and-the-future-of-corporate-communications?from_action=save) (aufgerufen 11.04.2020).
- Backhaus, Klaus/Schneider, Helmut (2020). Strategisches Marketing. 3. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2014). Industriegütermarketing. 10. überarbeitete Auflage. München: Verlag Vahlen.
- Baecker, Dirk (1997). Einfache Komplexität. In H. Ahlemeyer/R. Königswieser (Hrsg.), Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler; 21–50.
- Banholzer, Volker M. (2016). Gestaltungsdiskurs Industrie 4.0. Innovationskommunikation und die Etablierung des Konzepts Industrie 4.0 – Akzeptanzaspekte, Frames, Institutionalisierungen. In: Schriftenreihe der Technischen Hochschule Nürnberg Band 62.
- Banholzer, Volker M. (2018). Gestaltungsdiskurs Industrie 4.0: Akzeptanzaspekte, Frames, Institutionalisierungen. In: Siems/Papen (2018). 231-249.
- Banholzer, Volker M. (2019a). Trend- und Sentiment-Analyse des Begriffs ‚Industrie 4.0‘: Social-Media-Monitoring von Innovationskommunikation. In: Stumpf (Hrsg.). 161-178.
- Banholzer, Volker M. (2019b). Fachjournalismus als Dienstleistung für die Entscheidungsgesellschaft – B2B-Zielgruppen als Rezipienten von Innovations- und Technikjournalismus. IKom-Working Paper 2/2019. Forschungsschwerpunkt Innovationskommunikation. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg.
- Banholzer, Volker M. (2020 i. E.). Ist „Industrie 4.0“ gleich „Industry 4.0“? Kulturelle Kontexte von Technologien – Deutschland und Norwegen im Vergleich. Erscheint in: Matrisciano/Hoffmann/Peters (Hrsg.)
- Banholzer, Volker M./Siebert, Michael A. (2020 i. E.). Unternehmenskommunikation zwischen Explorations- und Exploitations-Anforderungen – Vision-Communication als Mittel zur Überwindung des Ambidextrie-Dilemmas. Erscheint in: Matrisciano/Hoffmann/Peters (Hrsg.)
- Banholzer, Volker M./Weber, Robert (2018). Gamification und Innovationskommunikation: Konturierung von Industrie 4.0 mittels angewandter Spielformen als Interactive Storytelling. In: Siems/Papen (eds.) (2018). 250-264.
- Beckett, Charlie (2019). New powers, new responsibilities. A global survey of journalism and artificial intelligence. London: London School of Economics and Political Science.
- BMWi (2019). Diskussionspapier Nr. 8. Zur Diskussion der Effekte Künstlicher Intelligenz in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur.
- Bolton, Roger/Stacks, Don W./Mizrachi, Eliot (Hrsg.) (2018). The new era of the CCO: The essential role of communication in a volatile world. New York: Business Expert Press.
- Bourne, C. D. 2019. AI cheerleaders: Public relations, neoliberalism and artificial intelligence. Public Relations Inquiry, 8 (2). 109-125.
- Brühl, Volker (2015). Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brynjolfsson, Erik/McAfee, Andrew (2017). The business of artificial intelligence. Harvard Business Review. <https://hbr.org/cover-story/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence> (aufgerufen 05.04.2020)
- Buchholz, Ulrike/Knorre, Susanne (2019). Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Bünthe, Claudia (2018). Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketing. Ein praktischer Leitfaden für Marketing-Manager. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bünthe, Claudia (2019). Künstliche Intelligenz im Marketing. Ergebnisse der 2. Untersuchungswelle. Berlin: SRH Hochschule Berlin. <https://kaiserscholle.de/wp-content/uploads/2019-Studie-Kuenstliche-Intelligenz-im-Marketing.pdf> (aufgerufen 11.04.2020)
- CIPR (2018). State of the Profession. London: Chartered Institute of Public Relations.
- DFKI und Bitkom (2017). Künstliche Intelligenz. Wirtschaftliche Bedeutung, gesellschaftliche Herausforderungen, menschliche Verantwortung. Berlin.
- Dörfel, Lars (2019). Trendmonitor Interne Kommunikation 2019. Wandel und Professionalisierung Schwerpunkte zu den Themen Digitale Trends und Rolle im Unternehmen. Berlin: School for Communication and Management (SCM).
- Drucker, Peter (2002). Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren. München: Econ.
- Duwe, Julia (2018). Beidhändige Führung. Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovationssprünge ermöglichen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eckert, Roland (2016a). Herausforderung Hyperwettbewerb in der Branche. Strategie und strategisches Geschäftsmodell im Fokus. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eckert, Roland (2016b). Herausforderung Hyperwettbewerb in Wettbewerbsarenen. Strategie und strategisches Geschäftsmodell im Fokus. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eckert, Roland (2017). Business Innovation Management. Geschäftsmodellinnovationen und multidimensionale Innovationen im digitalen Hyperwettbewerb. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Einspanner-Pflock, Jessica/Reichmann, Werner (2014). „Digitale Sozialität“ und die „synthetische Situation“ – Konzeptionen mediatisierter Interaktion. In: F. Krotz et al. (Hrsg.). 53-72.
- Erhard, Christof E. (2016). Kommunikationssteuerung in Zeiten der Postmoderne. In: Rolke/Sass (Hrsg.). 81-92.
- Erhard, Christof E. (2017). Die Relevanz von Small Data wächst. In: Wiencierz et al. 19.
- Esch, Franz-Rudolf et al. (Hrsg.) (2019). Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 4., überarb. und erw. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Esposito, Elena (2007). Die Fiktion der wahrscheinlichen Realität. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Fawkes, Johanna et al. (2018). A Global Capability Framework for the public relations and communication management profession. Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA) Research Report. Huddersfield, UK: University of Huddersfield.
- Franke, Neele (2013). Befähigen, Beraten, Umsetzen. Neue Aufgabenprofile für Kommunikationsmanager in ganzheitlich kommunizierenden Organisationen. Berlin: Helios Media.
- Fraunhofer-Gesellschaft (2017). Trends für die Künstliche Intelligenz. München.
- Gentsch, Peter (2018). Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gregory, Anne/Virmani, Swati (2019). The Effects of Artificial Intelligence on the Professions: A Literature Repository. London: Chartered Institute of Public Relations.
- Haarkötter, Hektor (2017). Roboterjournalismus. R2–D2 am Nachrichtenticker. Tendenz – Magazin der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien, Ausgabe 2/17. 24-26.
- Haller, Clarissa (2019). Ist KI der große Coup? Wie Künstliche Intelligenz die Unternehmenskommunikation verändert. <https://www.linkedin.com/pulse/ist-ki-der-gro%C3%9F-coup-wie-k%C3%BCnstliche-intelligenz-die-ver%C3%A4ndert/> (aufgerufen 22.10.2019)
- Harden, Lars (2020). Dienstleister für die Unternehmenskommunikation: Analyse, Distribution, Organisation, Evaluation. In: Zerfaß et al. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6\\_34-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_34-1)
- Hardiman, Marco (2019). Social Media für die Markenkommunikation einsetzen. In: Esch et al. (Hrsg.). 561-580.
- Hepp, Andreas/Krotz, Friedrich (Hrsg.). Mediatisierte Welten: Beschreibungsansätze und Forschungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag.
- Ingenhoff, Diana/Borner, Maria/Zerfaß, Ansgar (2020). Corporate Listening und Issues Management in der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß et al. (eds.) Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, 1-17. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6\\_26-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_26-1)
- Jost, Marius (2008). Die deutsche Industrie-Analysten-Landschaft. In: Deutscher Analyst Relations Arbeitskreis (Hrsg.). Industry Analyst Relations in Deutschland. Berlin: SCM prismus GmbH. 21-40.
- Kiesenbauer, Juliane (2018). Kompetenzmanagement für die Unternehmenskommunikation. Grundlagen der Professionalisierung und Personalentwicklung im Kommunikationsmanagement. Wiesbaden. Springer VS.
- Kiefer, Marie Luise (2017). Journalismus als Dienstleistung? Eine dienstleistungstheoretische Einschätzung. In: M&K, Vol. 65, 4/2017. 683-703.
- Kirf, Bodo (2018). Unternehmenskommunikation in Zeiten digitaler Transformation. In: Kirf, Bodo/Eicke, Kai-Nils/Schömburg, Souren (2018). Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation. Wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen. Wiesbaden: Springer Gabler.

- KIUK (2020). KI in der Unternehmenskommunikation. Nichtöffentlicher Bericht zum Wissenschaftlichen Projekt Wintersemester 2019/2020 Technische Hochschule Nürnberg. Reihe Studypapers Innovationskommunikation am Studiengang Technikjournalismus/Technik-PR; Hrsg. Volker M. Banholzer. Nürnberg.
- Klewes, Joachim/ Popp, Dirk/ Rost-Hein, Manuela (eds.) (2017). *Out-thinking Organizational Communications. The Impact of Digital Transformation*. Cham: Springer Nature.
- Knorr Cetina, Karin (2012). Skopische Medien: Am Beispiel der Architektur von Finanzmärkten. In: Hepp/Krotz (Hrsg.). 167-195.
- Kornmann, Jürgen (2016). Need for speed – Warum Unternehmenskommunikation kampagnenfähig sein muss. In: Rolke/Sass (Hrsg.). 127-142.
- Kuhn, Michael/Ruff, Frank/Splittgerber, Maximilian (2014). Corporate Foresight und strategisches Issues Management. In: Zerfuß/Piwinger (Hrsg.). 513-531.
- Lalić, Danijela/Stanković, Jelena/Gračanin, Danijela/Milić, Bojana (2020). New Technologies in Corporate Communications. In: Anisic, Z. et al. (Eds.): *Proceedings IJCIEOM 2019. The Next Generation of Production and Service Systems*. Cham: Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_39)
- Langenohl, Andreas (2019). Das Öffentliche finanzierten Geldes. *Mittelweg* 36. Zeitschrift des Hamburger Instituts für Sozialforschung 28 (3-4), 2019. 131-154.
- Leitherer, Johanna (2019). Mit Blick in die Zukunft kommunizieren. <https://www.springerprofessional.de/kommunikation/big-data/mit-blick-in-die-zukunft-kommunizieren/16914888> (aufgerufen 11.04.2020)
- Lindén, Carl-Gustav/Tuulonen, Hanna (2019). News Automation, Frankfurt a. M.: WAN-IFRA. [http://immersivautomation.com/wp-content/uploads/2019/06/WAN-IFRA\\_News\\_Automation-FINAL.pdf](http://immersivautomation.com/wp-content/uploads/2019/06/WAN-IFRA_News_Automation-FINAL.pdf) (aufgerufen 20.03.2020)
- Lobo, Sascha (2017). Wenn Maschinen über Menschen entscheiden. Spiegel Online vom 22.03.2017; <https://www.spiegel.de/netzwelt/web/sascha-lobo-ueber-kuenstliche-intelligenz-a-1139901.html> (aufgerufen 05.04.2020)
- Loosen, W./Scholl, A. (2016). Journalismus im Zeitalter algorithmischer Wirklichkeitskonstruktion. Vortragsmanuskript für Präsentation auf der Jahrestagung der DGPK 01.04.2016 in Leipzig.
- Macnamara, J. (2014). Organisational Listening: A Vital Missing Element in Public Communication and the Public Sphere. In: *Asia Pacific Public Relations Journal* 90. Vol. 15, No. 1. 89-108.
- Mainzer, Klaus (2016). *Künstliche Intelligenz – Wann übernehmen die Maschinen?* Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Maitz, Martin/Granig, Peter (2011). Der sechste Kondratieff. Auswirkungen auf Unternehmensstrategie und Marketing. Granig, P./Nefiodow, L. A. (Hrsg.). *Gesundheitswirtschaft – Wachstumsmotor im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden: Springer Gabler. 93-138.
- March, James G. (1991). Exploration and Exploitation in organizational Learning. *Organization Science* 2 (1). 71-87.
- Mast, Claudia (2013). *Unternehmenskommunikation*. 5. überarbeitete Aufl. Konstanz: UVK Verlag.
- Matrisciano, Sara/Hoffmann, Edgar/Peters, Elisabeth (Hrsg.) (2020 i.E.). *Mobilität - Wirtschaft – Kommunikation*. 19. Internationale und interdisziplinäre Jahrestagung des Forschungsnetzwerks „Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation“ (EUKO). Wiesbaden: Springer VS.
- Murtarelli, Grazia (2017). The Role of Corporate Communication in the Digital Age: An Era of Change for the Communication Profession. In: Klewes et al. (eds.). 72-84.
- Müller-Friemuth, Friederike/Kühn, Rainer (2019). Framing the Digital Age – Unternehmenskommunikation im Maschinenzeitalter. In: Stumpf (Hrsg.), 51-68.
- Naidoo, Jeffrey/Dulek, Ronald E. (2018). Artificial Intelligence in Business Communication: A Snapshot. *International Journal of Business Communication*. 1–22. DOI: 10.1177/2329488418819139.
- Nassehi, Armin (2019). *Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft*. München: C. H. Beck Verlag.
- Neuberger, Christoph (2018). Meinungsmacht im Internet aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. *UFITA* 82, 1/2018. 53-68.
- Neuberger, Christoph/Bartsch, Anne/Reinmann, Carsten/Fröhlich, Rommy/Hanitsch, Thomas/Schindler, Johanna (2019). Der digitale Wandel der Wissensordnung. *M&K* 67, 2/2019, 167 - 186
- Newman, Nic (2020). *Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2020*. Digital News Project. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Oltmanns, Torsten et al. (2019). Strategisch, digital, agil. Wie der Effizienz- und Qualitätssprung in der Unternehmenskommunikation gelingt. *Roland Berger Focus Mai/2019*. München: Roland Berger.
- Oßwald, Anke/Raaz, Oliver (2018). Mehr Komplexität wagen. Annäherungen an einen entscheidungsrelevanten Begriff in PR-Theorie und -Praxis. In: Wehmeier/Schoeneborn (Hrsg.). 173-192.
- Panda, Geetanjali/Kumar, Ashwani/Khandelwal, Upadhyay Komal (2019). Artificial Intelligence: A Strategic Disruption in Public Relations. *Journal of Creative Communications*. 1–18. DOI: 10.1177/0973258619866585
- Passoth, Jan-Hendrik/Rammert, Werner (2016). Fragmentale Differenzierung und die Praxis der Innovation. Wie immer mehr Innovationsfelder entstehen. In: Rammert et. al. (Hrsg). 39-68.

- Prange, Christiane/Schlegelmilch, Bodo B. (2009). The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma. *BuR – Business Research*, Vol. 2 (2), 12/2009. 215-240.
- Priddat, Birger P. (2015a). *Economics of Persuasion. Ökonomie zwischen Markt, Kommunikation und Überredung*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Rademacher, Lars/Sievert, Holger (2018). Strategisches Management als Kernelement strategischer Kommunikation? Aktuelle Befragungsergebnisse zum Zusammenhang von Management-Skills und strategischem Kommunikationserfolg. In: Wehmeier/Schoeneborn (Hrsg.). 101-117.
- Rammert, Werner/Windeler, Arnold/Knoblauch, Hubert/Hutter, Michael (Hrsg.) (2016). *Innovationsgesellschaft heute. Perspektiven, Felder und Fälle*. Wiesbaden: Springer VS.
- Reckwitz, Andreas (2018). *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Reichelt, Patrick (2017). *Einführung in den Roboterjournalismus. Bedrohung oder Chance?* Baden-Baden: Teetum.
- Rolke, Lothar (2016a). Kommunikationssteuerung nach dem Stakeholder-Kompass – Wertschöpfung durch Wirkungsmanagement. In: Rolke/Sass (Hrsg.). 17-37.
- Rolke, Lothar (2016b). Webmonitoring next level. Benchmark-orientiertes Performance- und Response-Measurement in den Kommunikationsräumen des Internets. In: Rolke/Sass (Hrsg.). 319-331.
- Rolke, Lothar/Sass, Jan (Hrsg.) (2016). *Kommunikationssteuerung. Wie Unternehmenskommunikation in der digitalen Gesellschaft ihre Ziele erreicht*. Oldenbourg: De Gruyter.
- Rosenberger, Nicole/Niederhäuser, Markus (2019). Rollen und Aufgaben der Corporate Communications in der digitalen Transformation. In: Stumpf (Hrsg.). 69-88.
- Rumpold-Preining, Marilies (2017). The Changing Role of the Chief Marketing Officer: Unlocking the Power of Data-Driven Communication. In: Klewes et al. (eds.). 65-71.
- Ruppert, Anna Katharina (2018). *Innovationsmanagement in der PR. Wie die Unternehmenskommunikation die Einführung neuer Social Web-Kanäle steuert*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schimank, Uwe (2010). *Handeln und Strukturen – Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*; 4. völlig überarb. Auflage. Weinheim: Juventa Verlag.
- Schmitt, Michael C. (2019). *Quick Guide Digital B2B-Kommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schöller, Clarissa (2018). *Berater-Klienten-Interaktion in der PR-Beratung. Theoretische Fundierung und empirische Analyse einer komplexen Dienstleistung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schulz, Winfried (2011). *Politische Kommunikation. Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung*. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schwab, Klaus (2019). *Die Zukunft der Vierten Industriellen Revolution*. München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Schwarz, Maria (2020). Die Rollenveränderung der PR-Agenturen durch Künstliche Intelligenz. Teilbericht im Projekt InnoKom Nürnberg (2020).
- Siems, Florian U./Papen, Marie-Christin (Hrsg.) (2018). *Kommunikation und Technik. Ausgewählte neue Ansätze im Rahmen einer interdisziplinären Betrachtung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Simon, Katharina (2016). Die Rolle der Unternehmenskommunikation als Business Partner. In: Rolke/Sass (Hrsg.). 181-191.
- Sirén-Heikel, S./Leppänen, L./Lindén, C.-G./Bäck, A. (2019). Unboxing news automation: Exploring imagined affordances of automation in news journalism. *Nordic Journal of Media Studies*, 1. 47-66. DOI:10.2478/njms-2019-0004.
- Staab, Philipp (2019). *Digitaler Kapitalismus. Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit*. Berlin: Suhrkamp.
- Stieglitz, Stefan/Wiencierz, Christian (2020). Digitalisierung, Big Data und soziale Medien als Rahmenbedingungen der Unternehmenskommunikation. In: A. Zerfaß et al. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*. DOI: 10.1007/978-3-658-03894-6\_10-1.
- Stiglitz, Joseph E. (2017). *The Revolution of Information Economics: The Past and the Future*. Working Paper 23780. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Storck, Christopher (2017). Der Kommunikationsexperte der Zukunft. [http://www.heringschuppener.com/wp-content/uploads/2017/09/2017\\_09\\_26\\_Der-Kommunikationsexperte-der-Zukunft.pdf](http://www.heringschuppener.com/wp-content/uploads/2017/09/2017_09_26_Der-Kommunikationsexperte-der-Zukunft.pdf) (aufgerufen 12.11.2019)
- Stumpf, Marcus (Hrsg.) (2019). *Kommunikation und Digitalisierung. Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Thoms, Volker (2019). KI in der Kommunikation: Revolution in der Warteschleife. <https://pr-journal.de/nachrichten/unternehmen/22598-kuenstliche-intelligenz-in-der-unternehmenskommunikation-revolution-in-der-warteschleife.html> (aufgerufen 01.02.2020)
- Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim (2019). Anspruchsgruppen identifizieren und als Maßstab nutzen. In: Esch et al. (Hrsg.), 27-42.
- Tropp, Jörg (2019). *Moderne Marketing-Kommunikation. Grundlagen, Prozess und Management markt- und kundenorientierter Unternehmenskommunikation*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

- Valin, Jean (2018). Humans still needed: An analysis of skills and tools in public relations. Discussion Paper. London: Chartered Institute of Public Relations.
- Vicari, Jakob (2019). Journalismus der Dinge: Strategien für den Journalismus 4.0. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Weber, Robert /Seeberger, Peter (2020). KI in der Industrie: Eine Einführung. München: Hanser.
- Weber, Stefan (2018). Roboterjournalismus, Chatbots & Co.: Wie Algorithmen Inhalte produzieren und unser Denken beeinflussen. Heidelberg: dpunkt.
- Wehmeier, Stefan/Schoeneborn, Dennis (Hrsg.) (2018). Strategische Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Intention und Emergenz. Wiesbaden: Springer VS.
- Weiber, Rolf (2004). Informationsökonomische Fundierung des Industriegütermarketing. In: Backhaus K./Voeth M. (eds). Handbuch Industriegütermarketing. Wiesbaden: Gabler Verlag. 79-118.
- Weiner, Mark/Kochha, Sarab (2016). Irreversibly: The Big Data Public Relations Revolution. [https://institute-forpr.org/wp-content/uploads/IPR\\_PR-Big-Data-Revolution\\_3-29.pdf](https://institute-forpr.org/wp-content/uploads/IPR_PR-Big-Data-Revolution_3-29.pdf) (aufgerufen 11.04.2020)
- Wiencierz, Christian/Berger, Karen/Röttger, Ulrike/Wietholt, Carl (2017). Startklar für Big Data. Chancen, Voraussetzungen und Anwendungen für die Kommunikation, Communication Insights, No. 4, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation. Leipzig. <http://hdl.handle.net/10419/178666> (aufgerufen 29.11.2019)
- Wiesenberg, Markus (2018). Strategische Kommunikation und die Unberechenbarkeit der Taktik: Die Rolle der Rezipientinnen und Rezipienten in der Strategischen Kommunikation. In: Wehmeier/Schoeneborn (Hrsg.). 119-137.
- Winkler, Luisa (2020). Organisationskommunikation im Mittelstand. Genese und Spezifik der Kommunikation mittelständischer Industrieunternehmen. Wiesbaden: Springer VS.
- Woermann, Niklas/Kirschner, Heiko (2014). Skopische Medien als Reflektionsmedien. In: Krotz F./Despotović, C./Kruse M.-M. (eds). Die Mediatisierung sozialer Welten. Medien • Kultur • Kommunikation. Wiesbaden: Springer VS. 93-114.
- Zerfaß, Ansgar/Dühring, Lisa (2014). Kommunikationsmanagement als Profession: Strukturen, Handlungsfelder, empirische Befunde. In: Zerfaß/Piwinger (Hrsg.). Handbuch Unternehmenskommunikation. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. 163-189.
- Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.) (2014). Handbuch Unternehmenskommunikation, 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Zerfaß, Ansgar/Viertmann, Christine (2016). Strategische Aufgaben des Kommunikationsmanagements in der digitalen Gesellschaft. In: Rolke/Sass (Hrsg.). 67-79.
- Zerfaß, Ansgar/Volk, Sophia Charlotte (2019). Toolbox Kommunikationsmanagement. Denkwerkzeuge und Methoden für die Steuerung der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler
- Zerfass, Ansgar/Tench, Ralph/Verčič, Dejan/Verhoeven, Piet/Moreno, Angeles (2014): European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries. EACD, EUPRERA, Helios Media. Brussels.
- Zerfass, Ansgar/Verčič, Dejan/Verhoeven, Piet/Moreno, Angeles/Tench, Ralph (2019). EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2019 Exploring Trust in the Profession, Transparency, Artificial Intelligence and New Content Strategies. Results of a Survey in 46 Countries. Brussels: Euprera. [http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/ECM19-European-Communication-Monitor-2019.pdf](http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM19-European-Communication-Monitor-2019.pdf)